

# territorios|12

diciembre-2020

REVISTA DEL CONSORCIO DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS PROVINCIALES DEL ECUADOR CONGOPE



**Comunicación política y gestión de crisis, herramientas para enfrentar los desafíos pos pandemia**



**CONGOPE**  
Consortio de Gobiernos  
Autónomos Provinciales  
del Ecuador

## Revista Territorios

Dirección de Comunicación CONGOPE  
María Dolores Ponce  
Verónica Ayala  
Andrés Jaramillo  
José Luis Mena  
Diana Pérez  
Katty Toscano

## Diseño y Diagramación

DREAMTEAM PUBLICIDAD

**Conferencias On-line**  
**Jornadas de Formación Virtual:**  
Gestión de crisis y comunicación política  
Dirección de Comunicación CONGOPE

**Ilustración**  
Jorge Salazar

**Edición General**  
Dirección de Comunicación CONGOPE

**Redacción**  
Miguel Noboa

**Fotografía**  
DREAMTEAM PUBLICIDAD

Las fotografías y los textos son propiedad del CONGOPE  
**Edición No.12 / Diciembre 2020**  
Quito - Ecuador

**Presidente**  
Pablo Jurado Moreno

**Director Ejecutivo**  
Edwin Miño Arcos

**Consejo Editorial**  
Prefectas y prefectos provinciales

**Cecilia Méndez**  
AZUAY

**Vinicio Coloma**  
BOLÍVAR

**Bayron Pacheco**  
CAÑAR

**Guillermo Herrera**  
CARCHI

**Juan Pablo Cruz**  
CHIMBORAZO

**Jorge Guamán**  
COTOPAXI

**Clemente Bravo**  
EL ORO

**Roberta Zambrano**  
ESMERALDAS

**Susana González**  
GUAYAS

**Pablo Jurado**  
IMBABURA

**Rafael Dávila**  
LOJA

**Johnny Terán**  
LOS RIOS

**Leonardo Orlando**  
MANABÍ

**Rafael Antuni**  
MORONA SANTIAGO

**Rita Tunay**  
NAPO

**Magali Orellana**  
ORELLANA

**Jaime Guevara**  
PASTAZA

**Paola Pabón**  
PICHINCHA

**José Daniel Villao**  
SANTA ELENA

**Johana Núñez**  
SANTO DOMINGO DE LOS  
TSÁCHILAS

**Amado Chávez**  
SUCUMBÍOS

**Manuel Caizabanda**  
TUNGURAHUA

**Cléver Jiménez**  
ZAMORA CHINCHIPE

# CONTENIDOS

9

## Presentación

*Pablo Jurado Moreno*

11

## Comunicación para Gobiernos Locales

*Edwin Miño Arcos*

19

## Los Gobiernos Locales frente a la comunicación de crisis y riesgo

*Mario Riorda*

27

## Estrategia de comunicación política en crisis

*Decio Machado*

37

## Comunicación en tiempo de crisis

*Alfredo Dávalos López*

45

## Comunicación de la gestión de riesgos, o comunicar en escenarios de miedo e incertidumbre

*Javier Sánchez Galicia*

53

## Posicionamiento del mensaje político en tiempos de crisis

*Alfonso Pérez*

61

## Planificación de gobierno en tiempo de crisis

*Tatiana Larrea*

69

## La innovación digital en tiempos de pandemia

*José Fernández Ardáiz*

77

## Los nuevos liderazgos políticos a partir de la crisis

*Wilson Merino – Ecuador*

## PRESENTACIÓN

Cuando el mundo empezó a conmocionarse debido a la veloz propagación de un virus antes desconocido, y todos en el Ecuador nos vimos también obligados al confinamiento, nos encontramos enfrentados a varios desafíos: ajustamos nuestra forma de trabajo para que las responsabilidades que asumimos se sigan cumpliendo a cabalidad; buscamos por todos los medios posibles optimizar los recursos para, sin dejar de hacer lo que nos corresponde, apoyar a la población más vulnerable para quien la pandemia no solo afectó su salud, sino también su estabilidad emocional, familiar, laboral, económica, educativa y alimentaria; incluso nos vimos abocados a proveer a las casas de salud los insumos y equipos necesarios para que el personal médico pueda atender a los contagiados sin exponerse al virus, y los pacientes críticos tengan mayores posibilidades de salvar sus vidas a través de la asistencia de respiradores.

Los cambios, en todos los aspectos, fueron rápidos y necesarios. Y en este proceso, los Prefectos, quienes asumimos una responsabilidad ante el país, quienes recibimos la confianza de la ciudadanía en territorio, debimos actuar oportunamente para que la propagación del virus sea controlada, y sus daños alcancen niveles manejables. Sin embargo, en medio de la crisis sanitaria que cobró la vida de miles de ecuatorianos, las prefecturas debimos enfrentarnos además a otra situación crítica: allanamientos y acusaciones de corrupción basadas en especulaciones que afectaron seriamente la imagen institucional de los gobiernos provinciales, y mancharon la honra y buen nombre de sus autoridades.

Esos presuntos actos de corrupción, hasta la fecha no han sido comprobados, sin embargo en el imaginario de los ciudadanos las prefecturas han quedado estigmatizadas, y el trabajo para recuperar la confianza de la población será arduo. Ahora, pasados los meses, podemos considerar que todo pudo tratarse de una estrategia para desviar la atención de lo que ciertamente estaba pasando en el sistema sanitario del país, y de las decisiones político económicas que se estaban tomando en medio de la pandemia.

En este contexto, el CONGOPE vio la necesidad de dotar a las autoridades provinciales y sus equipos de comunicación de herramientas que les permitan responder de manera honesta y adecuada a este problema. Fue así que en el mes de mayo arrancó la Jornada de formación virtual de Gestión de Crisis y Comunicación Política, donde ocho expertos nacionales e internacionales fueron invitados a compartir sus experiencias y conocimientos sobre esta temática.

La comunicación es la otra cara de la acción de gobierno, sin embargo, saber comunicar es una de las grandes debilidades que tenemos las instituciones. Quienes hacemos gestión pública comprendemos que es fundamental darle a la comunicación política el valor que tiene, y saber utilizarla por el bien de la institución, de la gestión que desarrollamos, y de los ciudadanos a quienes nos debemos. En estos tiempos de pandemia y de crisis generalizada, resulta imprescindible que sepamos con certeza qué debemos informar, cuándo y cómo hacerlo, y para ello es fundamental, también, saber construir una estrategia donde la transparencia y la participación ciudadana sean claves.

Durante 3 semanas, Mario Riorda, Decio Machado, Alfredo Dávalos, Javier Sánchez Galicia, Alfonso Pérez, Tatiana Larrea, José Fernández Ardáiz, y Wilson Merino, expusieron sus experiencias, dieron recomendaciones, y también señalaron focos de atención sobre los cuales las autoridades de los gobiernos provinciales, y de todas las instituciones públicas en general, deberíamos trabajar para responder adecuadamente a todos los efectos que la crisis sanitaria y la revolución digital han provocado en distintos ámbitos de la política pública.

La recepción que tuvieron estas jornadas de formación virtual fue muy positiva, y despertó el interés tanto de la clase política, como de periodistas y académicos. Es por ello que con esta edición de nuestra revista TERRITORIOS quisimos responder a los constantes pedidos que nos hicieron llegar para que el contenido de las ocho conferencias se transforme en un material de lectura al que puedan recurrir en cualquier momento.

La gestión política post pandemia será compleja, y probablemente las prefecturas deberemos enfrentar nuevas crisis por acusaciones infundadas, sin embargo, tal como dijo uno de los conferencistas: en el marco de la comunicación, la disputa política es una disputa por el sentido de las cosas, y si bien los corruptos son pocos, resulta que estos hacen mucho ruido y muchas veces han tenido mejor comunicación que nosotros. Sobre eso deberemos trabajar.

**Pablo Jurado Moreno**  
PRESIDENTE CONGOPE



# COMUNICACIÓN PARA GOBIERNOS LOCALES

*Edwin Miño Arcos*  
*Director Ejecutivo CONGOPE*

---

La problemática de la comunicación política implica un análisis multisectorial y multidisciplinario, pero requiere principalmente el convencimiento del político y de su equipo de trabajo sobre la necesidad de una estrategia de campaña y de comunicación. La visión de mutación permanente del fenómeno comunicacional hace que varíe entre regiones geográficas y tiempos. Hoy, tal vez no sea viable lo que otrora sirvió para que algún político gane o gobierne con facilidad. En estos días, los problemas sencillos pueden ser causa de desprestigio, por ejemplo: antes, la mediación entre actor y receptor estaba dada y marcada por lo que hacían los medios de comunicación y sus periodistas; en la actualidad, con las redes sociales ya no se necesita de mediaciones por lo que se vuelve necesaria una estrategia que se ajuste a esa nueva forma de comunicar.<sup>1</sup>

## Comunicación no marketing

Una advertencia metodológica necesaria es que hay muchos autores que defenderán la inmanencia del marketing con la política, por ello en una campaña electoral o de gobierno hacen precisamente eso: marketing. Aquí intentaré clarificar el tema, pero sobre todo aportar con elementos que permitan a nuestros lectores tomar una postura informada.

Comencemos por algunas aseveraciones generales para ir profundizando nuestros conceptos y creencias. ¿Qué hacen los gobiernos y los políticos? Todos podemos decir que hacen obras, y toman medidas económicas. Otros dirán que solo hacen daño. Eliminando a los últimos, sin mayor razón, nos

quedaremos con la idea general de que los gobiernos y los políticos hacen política, y esta se expresa en obras, servicios, posiciones, medidas, y varios otros elementos que concretan la política.

Los políticos hacen campaña para ser electos y acceder al poder, o a parte de él. Aquí dos diferenciaciones que tratará este documento: Primero, la campaña para la elección es una cosa, y requiere una estrategia y una gestión; mientras que la campaña en el gobierno se llama comunicación política<sup>2</sup> y, al igual que la comunicación electoral, requiere de una estrategia, de planes de comunicación, de una agenda de medios, etcétera. Segundo, la comunicación política que desarrollan los estrategas es diferente al marketing de venta, comercialización o promoción. Este último, más ligado a la propaganda que a la motivación para conseguir votos.

Nuevamente podemos forzar los conceptos y concluir que una campaña política electoral consiste en la venta de un candidato o de una propuesta; puede ser. Tú haces propuestas para que la gente te dé el derecho de representarles, que son categorías de la ciencia política, tú no devuelves el cargo si no satisfaces a los electores, ellos te pueden cesar, o tú renunciar por esas causas.

El **marketing** es propaganda e información sobre un producto o servicio; pero definitivamente **no es comunicación**. La respuesta a una gestión de gobierno o una campaña electoral es el reconocimiento, la aceptación y la elección o reelección, mientras que en el marketing, su efectividad se medirá por la aceptación del producto o el incremento en las ventas.

El marketing resalta las ventajas temporales de un producto – lo bello que quedas utilizando

determinado jabón, que es fungible, y tiene cierto valor de uso, etc. En política electoral, tú debes resaltar tus virtudes, las de tu equipo y las de tu propuesta; la temporalidad de esta propuesta será superior a la existencia de un jabón, esta será eterna; recuerda que eres esclavo de lo que dices y amo de lo que callas.

*El marketing es propaganda e información sobre un producto o servicio; pero definitivamente no es comunicación. La respuesta a una gestión de gobierno o una campaña electoral es el reconocimiento, la aceptación y la elección o reelección, mientras que en el marketing, su efectividad se medirá por la aceptación del producto o el incremento en las ventas.*



<sup>1</sup> Un error común en el manejo de redes, es informar que irás o estuviste en una reunión, cuando lo que se debería informar es lo que dijiste o resolviste allí, inclusive cada reunión debería tener un titular llamativo y publicable, caso contrario lo que se diga en redes no ayudará a conseguir nuevos apoyos sino que se convertirá en insumos para que tus enemigos te critiquen.

<sup>2</sup> Concepto de comunicación política y de promoción diferenciado de propaganda.



***Aquí una aclaración de ciencia política: siempre desconfío de quienes dicen no ser políticos y están en la política, son autoridades electas o dirigen organizaciones que representan la sociedad.***

Los productos promocionados por el marketing tienen un valor de cambio, un costo y un precio de venta, las propuestas políticas no, aunque algunos políticos sí tengan un precio o se vendan por nada, estas son excepciones.

La comunicación política, vende ideas, ilusiones, acciones y emprendimientos de los políticos y sus autoridades. Pero, ¿por qué tanto énfasis en esa diferenciación? Porque es importante rescatar a la política y a su proceso de elección – representación, de la vulgarización en la que ha caído, gracias a las acciones de algunos políticos-empresarios quienes han querido mostrar que vender jabón es lo mismo que elegir un presidente.

La enciclopedia virtual Economipedia, especialista en finanzas y economía, desarrolla el siguiente concepto de marketing:

El marketing, mercadotecnia, mercadeo o mercadología es el conjunto de actividades y procesos destinados a crear y comunicar valor de marca, identificando y satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores. Cuando hablamos de marketing estamos haciendo referencia a todas las actividades, técnicas o estrategias que tienen como fin mejorar el proceso de venta, pudiendo llegar incluso a modificar el diseño del producto si eso lo hace más atractivo para su público objetivo. No solo en el sentido publicitario de atraer a más personas con un producto y diseño bonito, sino también de identificar qué necesitan los clientes. Esto es, estudiar qué necesitan, por qué lo necesitan, cómo lo quieren o por qué lo desean. Es por ello, que el marketing no solo se dedica a mejorar la venta, sino que envuelve todo lo relacionado con mejorar el proceso de venta de un producto o servicio, desde el estudio de la necesidad que va a cubrir, el nicho de mercado

al que se va a dirigir, su producción, su formato de venta, su logística, su comercialización y el servicio post-venta. Dicho esto, nos damos cuenta como la disciplina del marketing va mucho más allá de la publicidad. El objetivo del marketing es mucho más amplio. Así, podríamos decir que la publicidad es tan solo una parte del marketing. (Economipedia, 2015).

El marketing político significa la desfiguración de la comunicación política, no es un proceso que tiene que ver con productos o marcas. No lo acepto ni siquiera diciendo que hay políticos que son una marca en el país. No, son personas que deben ser calificadas en sus dimensiones como tales.

Aquí una aclaración de ciencia política: siempre desconfío de quienes dicen no ser políticos y están en la política, son autoridades electas o dirigen organizaciones que representan la sociedad. En ese mismo sentido, me causan mucha desconfianza quienes dicen no creer en las ideologías, estas dividen, dicen algunos; ya no están vigentes, dicen otros. No lo asevero yo, lo hemos evidenciado todos, generalmente son los populistas de derecha, o quienes se dejan asesorar por quienes creen que ese es el electorado, pero ellos no los son.

***El marketing político significa la desfiguración de la comunicación política, no es un proceso que tiene que ver con productos o marcas. No lo acepto ni siquiera diciendo que hay políticos que son una marca en el país.***



**La comunicación política es mucho más compleja que la propaganda. En primer lugar, la comunicación implica la existencia de un mensaje que va y viene, de ida y vuelta. Lo es durante la campaña electoral, y más cuando eres gobierno. Es fundamental crear los mecanismos por los cuales vas a recibir y procesar la información que, de diferentes formas, transmitirá la sociedad.**

Hemos hablado de ideologías, y claro que las hay. La evolución política marca que la derecha haya "robado" el discurso de lo social de la izquierda, y ya no haya de su parte la justificación natural de las diferencias sociales y económicas, sino que se deben a modelos de gestión. Así, en los grandes objetivos nacionales ya no hay grandes diferenciaciones ideológicas. Por ejemplo, todos creemos que hay que generar empleo, que debe venir inversión; en esos temas, no hay diferencias ideológicas, por supuesto, estas vienen cuando a los mismos actores les preguntas ¿cómo vamos a generar ese empleo?, ¿qué tipo y de dónde debe venir esa inversión? Ahí están las diferencias ideológicas. Por esa simple razón hay diferentes partidos, movimientos y planes de trabajo. En resumen, las diferencias ideológicas ya no están en los fines, sino en los medios. El diablo habita en los detalles.

La comunicación política es mucho más compleja que la propaganda. En primer lugar, la comunicación implica la existencia de un mensaje que va y viene,

de ida y vuelta. Lo es durante la campaña electoral, y más cuando eres gobierno. Es fundamental crear los mecanismos por los cuales vas a recibir y procesar la información que, de diferentes formas, transmitirá la sociedad.

Un segundo elemento básico es que la comunicación no puede reemplazar a la gestión, con las redes sociales aquí, no funciona el eslogan de que una mentira repetida cien veces se vuelve verdad; en estricto rigor la verdad puede ser tergiversada. Eso es lo básico, no esperes que la comunicación arregle lo que la gestión o la campaña no lograron. Esta puede reforzar, orientar y guiar la gestión, pero no reemplazarla.

## **Estrategia y plan de comunicación**

Una problemática muy común es creer que necesitas una estrategia para ganar las elecciones y no para gobernar. La falta de estrategia hace que la improvisación sea la constante en la gestión de un gobierno: actuar sobre la coyuntura y carecer de una agenda. Esta propuesta, además, aporta en la diferenciación entre campañas políticas y campañas de gobierno. Si bien ambas se denominan como estrategias, son diferentes en su concepción y en su estructura.

La estrategia de comunicación de gobierno aporta en:

- El equipo de gobierno ayuda en la construcción de los objetivos estratégicos y secundarios del gobierno; sirve como verificador para determinar si las definiciones y líneas de acción están enmarcadas en lo que va a hacer el gobierno.
- Sirve como un sistema de consolidación y adaptación del equipo de trabajo y de sus nuevos integrantes.

- Para que los puestos directivos coordinen proyectos y trabajo mancomunado.

- Los equipos de comunicación y de asesoría política del gobierno, tendrán herramientas para el diseño de políticas innovadoras y que marquen la diferencia<sup>3</sup> con el resto de actividades políticas<sup>4</sup>.

No confundamos un plan de medios con un plan de comunicación. El plan de medios es la parte operativa, el mecanismo para transmitir el mensaje. Por otro lado, el plan de comunicación redacta la estrategia, lo que es comunicable, los medios para comunicar e incluso lo que se espera del receptor. El plan de comunicación es la estrategia en acción.

## **Comunicación en campaña y comunicación en gobierno**

Es fundamental, desde lo estratégico, pensar ambos tipos de comunicación desde su diferenciación y articulación. No debería pensarse que la una es opuesta o diferente a la otra. Por el contrario, la una se configura como la etapa de continuación de la primera. Si alguien ganó con una propuesta de campaña muy difícil para su supervivencia política, sería esperable que haga lo contrario durante su gestión en el gobierno. La

continuidad marca una imagen y no desperdicia los logros alcanzados en conocimiento, profundidad y calidad disponible, no solamente con los electores sino con los ciudadanos (los electores son ellos hasta el momento que sufragaron, a partir de entonces pierden esa cualidad y vuelven a ser ciudadanos).

**1.** Cuando estas en campaña, tu estrategia pelea contra otras que aspiran al mismo tiempo y en el mismo espacio a lo que tú aspiras: ser gobernante o autoridad.

**2.** Cuando estás en el gobierno, si bien la oposición tendrá una estrategia contra ti, esta tiene otra temporalidad, aspiran a tu cargo, pero no ese momento sino a futuro. Ellos aspiran a reemplazarte, pero eso marca las diferencias.

**3.** En el gobierno debes explicar lo que haces o dejas de hacer como autoridad, durante la campaña electoral prometes lo que harás, das una idea de lo que debe hacer el país o localidad para mejorar.

**4.** En la campaña electoral buscas simpatías que se expresen en votos, en el gobierno buscas legitimidad, y una vez que la tienes debes buscar profundizarla y conservarla.

<sup>3</sup> Por ejemplo, el uso de redes sociales. Hay una vulgarización de su uso que hoy es lo atractivo, lo llamativo lo que informa. No comunica, informa.

<sup>4</sup> El principal problema es creer que la autoridad sabe de estrategia y de comunicación. Puede ser, pero lo fundamental sería que pueda confrontar con los equipos especializados. No olvidemos que los políticos tienen mucho sentido de resistencia y de supervivencia.

# LOS GOBIERNOS LOCALES FRENTE A LA COMUNICACIÓN DE CRISIS Y RIESGO

Mario Riorda - Argentina

*Director de la maestría de Comunicación Política de la Universidad Austral. Fue Decano en la Facultad de Ciencias Políticas RRH, UCC. Politólogo y activista de la comunicación política. Presidente de ALICE. Ha participado en más de 120 procesos electorales y ha trabajado con más de 80 gobiernos en América Latina.*



Escanea este Código QR  
y mira la conferencia completa  
o ingresa a <https://bit.ly/3njBIRc>

Es necesario reconocer que, frente a la crisis, los gobiernos se encuentran expuestos y tienen un rango de riesgo incontrolable. Las crisis suelen estar asociadas a espacios temporales específicos, e impactan durante un momento determinado; no obstante sus efectos suelen hacerse visibles durante períodos más extendidos. Aunque exista una crisis asociada a un brote epidemiológico específico, a corto o mediano plazo, los efectos de la misma podrían verse reflejados en áreas no relacionadas con el fenómeno original, por lo tanto, la susceptibilidad de que los períodos de crisis se agudicen aumenta.

Ecuador enfrenta una crisis sanitaria, sin embargo, esta se instala sobre la base de conflictos que ya venían manifestándose previamente en el país, especialmente en el ámbito político. Los sucesos acaecidos en octubre de 2019 y sus consecuencias económicas y sociales son el indicativo más preciso sobre el escenario en el que llegó la pandemia al Ecuador.

En este contexto, la comunicación se constituye como un elemento fundamental para la gestión de la crisis. Para comprender su importancia basta con tomar el ejemplo de lo sucedido durante la pandemia provocada por el H1N1; tras la gestión de este proceso emergente, la Comisión Europea solicitó a un comité de expertos evaluar el manejo de la emergencia. Los resultados arrojaron que la respuesta en el plano sanitario fue adecuada, sin embargo, demostró también la ausencia de visiones de carácter antropológico, administrativo, político y, de manera especial, comunicacional. Esto dejó clara la falta de capacidad de diseño, aspectos de llegada a la ciudadanía, segmentación, tipos de consumo mediático, etc.

El **triángulo de confianza** es una alternativa para la gestión de la crisis, implica la comprensión por parte de los técnicos sobre la necesidad de comunicaciones claras; la búsqueda de aproximación por parte de los comunicadores hacia la precisión científica y médica en lo específico; y la aceptación, por parte de los tomadores de decisiones, de la necesidad de comunicar. Esto se resume en: la necesidad de la

existencia de lo técnico; a la vez, hay necesidad de que lo técnico se comunique, y hay necesidad de que lo técnico informe a la política. Lamentablemente, no todas las decisiones en el marco sanitario han sido buenas, y muchas de las acciones, al igual que en otro tipo de crisis, han tramitado una mala praxis.

Una mala praxis se constituye como una respuesta comunicacional pública que no mejora la percepción o la reputación de un contexto único de crisis y que, además, empeora la situación propia y la situación de todos aquellos que estén involucrados.

### Comunicación de crisis y comunicación de riesgo

Una crisis, en palabras de Riorda, es un proceso de intento de clausura. El término clausura hace referencia a un proceso de alto nivel de incertidumbre, que impide actuar. Por lo tanto, **la acción comunicacional de la crisis es establecer certezas**. Por otro lado, la comunicación de riesgo tiene un enfoque preventivo hipotético porque se produce antes de que una situación de vulnerabilidad o peligro se haga visible. Las acciones comunicacionales, en este sentido, son prevenibles y están planificadas para que las decisiones y conductas sean implementadas en función de evitar dichos peligros y vulnerabilidades.

Disponer de una buena comunicación de riesgos, no impide la existencia de los mismos. Por ello, es importante disponer de una segunda dimensión del riesgo, en la que este deja de ser hipotético y se convierte en real. Por otro lado, el riesgo es una construcción social, por ello debe ser aceptado, y formar parte de una cultura social. En relación a ello existe un desafío importante: construir culturas de riesgo, pues la crisis pasa, pero el riesgo queda.

La crisis puede permitir un proceso vertical que requiere de una fuerte autoridad política, este es un factor complejo porque en las crisis se pierde

autoridad política. En este punto es fundamental comprender la diferencia con el riesgo, pues este requiere ser gestionado desde la cooperación interinstitucional y desde las sociedades estratégicas; esto incluye a las organizaciones barriales, universidades, etc. En síntesis, requiere de un alto nivel de capital social.

### Los cambios de conducta

La autorregulación colectiva es necesaria para el establecimiento del riesgo, sin embargo en este contexto pueden suscitarse situaciones de tensión debido al conflicto existente entre libertades y control. Según el Marco de Sendai, que es el instrumento que regula los protocolos de resiliencia tras situaciones de desastre, el modo más contundente de proceder a la resiliencia social, es invitar a la sociedad a convertirse en la codiseñadora

del riesgo, y con ello generar un acuerdo tácito en el que los niveles de control sean aceptados de manera voluntaria.

En segundo lugar será fundamental que la sociedad comprenda que su modo de vida estará ordenado de otra manera, y este orden estará íntimamente relacionado con la pérdida de determinadas libertades. En este punto es importante que el Estado comprenda su rol y evite mostrar sesgos autoritarios ante sociedades que presentan un alto nivel de susceptibilidad.

*En segundo lugar será fundamental que la sociedad comprenda que su modo de vida estará ordenado de otra manera, y este orden estará íntimamente relacionado con la pérdida de determinadas libertades.*



**En quinto lugar, es necesaria la adopción de nuevos protocolos de seguridad e higiene, cada uno de ellos, destinado a un público específico. Dada la cantidad de públicos y protocolos que pueden ser generados en este contexto, la comunicación de los mismos no puede ser realizada de una sola vez, pues esto generaría un impacto de información tan grande que podría ocasionar confusión.**

En tercer lugar es necesario que los gobiernos comprendan la importancia de la inversión digital. Las estrategias de comunicación requieren de equipos de comunicación, por ello es clave una reorganización interna, tanto de profesionales como de equipos que den respuesta a este nuevo orden digital.

En cuarto lugar, dentro de los cambios de conducta, es necesario prepararse para interrupciones transitorias o retrocesos. Los gobiernos deben comprender que es posible interrumpir los ciclos de normalidad, y la sociedad debe estar lista para comprender dichos procesos.

En quinto lugar, es necesaria la adopción de nuevos protocolos de seguridad e higiene, cada uno de ellos, destinado a un público específico. Dada la cantidad de públicos y protocolos que pueden ser generados en este contexto, la comunicación de los mismos no puede ser realizada de una sola vez, pues esto generaría un impacto de información tan grande que podría ocasionar confusión. Por ello, es

necesaria una intervención sectorial, y esto implica el trabajo conjunto entre todos los niveles de gobierno y cada sector específico.

En sexto lugar se deberá poner especial atención a las nuevas conciencias que aparecen en la sociedad. Estas impactan de manera significativa en las perspectivas de consumo y en los cambios culturales, la conciencia ecológica es un ejemplo claro. Riorda manifiesta que existe una sensación de frugalidad: "La gente, generalmente en ciudades que tienen algún nivel de infraestructura, (...) empieza a pensar si puede usar algún tipo de transporte alternativo". Este hecho, aplicado al contexto de la pandemia es fácil de ejemplificar: Si bien el turismo no se desarrollará de la misma forma, los hábitos de consumo y hospedaje tampoco lo harán, pues la conciencia de cuidado ante protocolos sanitarios específicos será un factor determinante al momento de desplazarse y acceder a servicios de hospedaje.

### **El cambio político**

Tras los fuertes procesos de brote epidemiológico, los Estados cerraron parcialmente la circulación, esto desembocó en sucesos como: la disminución del flujo cultural, la limitación de la circulación, y el intercambio de recursos; hechos que condicionaron la vida, la libertad y la economía de las sociedades.

La evidencia empírica demuestra que situaciones de quiebre en el mundo como guerras, brotes epidemiológicos, y catástrofes naturales conllevan una fuerte presencia del Estado como reconstructor de las situaciones de adversidad. En relación a esto es importante prestar atención al modelo de Estado aplicado en este contexto; por un lado existe la posibilidad de un Estado regulador de tipo keynesiano orientado a la reconstrucción, y por otro, la adopción de un modelo de Estado fuerte, atado a lobbies y a expresiones autoritarias, propendientes a la instalación de culturas de control estrictas.



**Según Riorda, es importante reconocer la necesidad de consolidar miradas interdisciplinarias, por ejemplo: la perspectiva de género. Existen experiencias feministas que han fortalecido los escenarios para el desarrollo de nuevas conciencias.**

En este punto, según Riorda, es importante reconocer la necesidad de consolidar miradas interdisciplinarias, por ejemplo: la perspectiva de género. Existen experiencias feministas que han fortalecido los escenarios para el desarrollo de nuevas conciencias. Otra discusión que debe ser tomada en cuenta tiene que ver con temas como: las oportunidades de redistribución de servicios, el tamaño de la salud pública, la posibilidad de ingresos mínimos universales, y las zonas incluidas. Un problema serio, evidenciado durante la pandemia, fue el nivel de exclusión e inequidad de determinadas sociedades. Si bien los efectos del virus afectaron inicialmente a personas pertenecientes a la clase media, con el tiempo se extendieron hacia la población vulnerable y excluida, quienes tuvieron menos acceso a cuidados y protección.

Por todo lo mencionado, para los gobiernos es menester la implementación de determinados cambios: en primer lugar es necesaria la generación de una cultura interna del riesgo a través de políticas públicas. Si esto sucede, el riesgo deberá ser medido, y para ello existen tres tipos de mediciones disponibles:

1. La mensurabilidad: asociada a una medición blanda sobre percepciones generalizadas.
2. Las mediciones duras: relacionadas a la disponibilidad de datos, estadísticas y mediciones sobre el nivel de incidencia.
3. Los niveles de institucionalización del riesgo: esto implica la disponibilidad de recursos, presupuesto, leyes y normativas.

En segundo lugar, dentro del cambio organizativo, es necesaria la **elaboración de mapas de riesgo** y la clasificación de los mismos. A nivel mundial existe un déficit en la gestión del riesgo en el sector público, por ello es importante entrenar capacidades y habilidades. Para lograrlo, las universidades, los centros de estudio, y las organizaciones sociales pueden proveer el

*La tarea de los gobiernos es esencialmente pedagógica e invita a reconocer que es necesaria la autorregulación temprana para la identificación de determinados estigmas que pueden ser tensionantes para la sociedad.*

entrenamiento necesario para el fortalecimiento de capacidades y habilidades sobre este tema.

Riorda enfatiza en la importancia de que los gobiernos puedan disponer de sistemas de emergencia y, con ello, incorporar un enfoque de gestión comunicacional pedagógica, orientada a explicar a la sociedad los múltiples protocolos para establecer la cultura del riesgo.

A modo de conclusión Mario Riorda señala que el riesgo no está relacionado con el marketing político, tampoco con la publicidad. El riesgo implica modificaciones de hábitos y la toma de decisiones. La tarea de los gobiernos es esencialmente pedagógica e invita a reconocer que es necesaria la autorregulación temprana para la identificación de determinados estigmas que pueden ser tensionantes para la sociedad.

Es necesaria además una mirada multidisciplinar, en la que la pluralidad es imprescindible. Por lo tanto, el riesgo no es una acción estrictamente comunicacional, es una política pública que tiene un formato comunicacional. Existe un gran desafío en términos comunicacionales y es necesario entender sus procesos como elementos de gestión integral.

*Es necesaria además una mirada multidisciplinar, en la que la pluralidad es imprescindible. Por lo tanto, el riesgo no es una acción estrictamente comunicacional, es una política pública que tiene un formato comunicacional.*



# ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN POLÍTICA EN CRISIS

*Decio Machado - España*

*Decio Machado, consultor político, experto en análisis y comunicación estratégica. CEO de la firma Equilicúa Pensamiento Estratégico, asesor político para gobiernos de la región, municipios, prefecturas, partidos políticos, cámaras legislativas e instituciones públicas y privadas*



Escanea este Código QR  
y mira la conferencia completa  
o ingresa a <https://bit.ly/3qUV4y9>

Según Decio Machado, el mundo atraviesa una crisis de comunicación política que responde, a su vez, a la existencia de una crisis política generalizada. En el escenario global la gente confía cada vez menos en las instituciones públicas, en los sistemas de partidos y en los sistemas democráticos de representación. Aunque el contexto de la pandemia hizo necesario el establecimiento de estrategias de comunicación política en crisis, es necesario señalar que estas se venían trabajando incluso antes del acaecimiento del COVID-19.

Para comprender el escenario en el que se desarrolla la comunicación global hay que hacer una aproximación a las cifras de utilización de las plataformas digitales de información. En la actualidad 4.8 billones de personas están conectadas al internet y 300 millones de ellas tienen acceso a redes sociales. Los dispositivos de mayor uso, a consecuencia del confinamiento son, los smartphones, las laptops y las computadoras de escritorio. Para abril de 2020, el 90% de los usuarios de internet consumieron principalmente videos, de ellos, el 51% lo hizo a través de videoblogs, el 72% con música, y el 42% con streaming de radios o podcast.

Dados estos nuevos contextos es importante realizar un análisis detallado a la hora de plantear estrategias y, así, definir los espacios adecuados para comunicar. Según Machado, la gente busca información, noticias de actualidad y, al mismo tiempo, productos para comprar en línea.

Los medios digitales superaron notablemente el número de lectores de noticias, respecto a los medios convencionales. El mundo se encuentra ante una lógica, en palabras de Machado, de usuario nómada: "el usuario que hoy se informa de algo por determinado canal de comunicación digital, mañana leerá noticias de otro medio. Esa particularidad del lector fiel de periódico, o el que sintoniza una radio de forma permanente, o el que escucha a determinado periodista, está cambiando (...) estamos ante una lógica que llamamos los especialistas: usuarios nómadas, a la hora del consumo de la información".

*Para comprender el escenario en el que se desarrolla la comunicación global hay que hacer una aproximación a las cifras de utilización de las plataformas digitales de información.*



Esto implica que la situación dejó de ser clara respecto al lugar hacia dónde se debe pautar para informar a la ciudadanía, ahora es necesario hacer uso de mecanismos de radar y ser capaces de identificar las brechas de conexión. En el ámbito de dichos cambios de hábitos es visible que el tráfico de las páginas web de supermercados creció en un 250% con respecto a la temporada previa a la pandemia, y toda la venta de Retail Tech, es decir de computadoras y televisores, aumentó en un 56% durante los meses de confinamiento.



*Es importante realizar un análisis detallado a la hora de plantear estrategias y, así, definir los espacios adecuados para comunicar.*

En este escenario hay más posibilidades de impactar publicitariamente, tanto desde las oportunidades del mundo corporativo, como desde la política e institucionalidad. La publicidad presenta una proyección mucho más elevada respecto a la que había anteriormente. Esto obliga a reinventar las estrategias de comunicación, pues la innovación tecnológica marca diferencias sustanciales con respecto a otros momentos de la historia. Es importante, además, señalar que la evolución de la comunicación política es vertiginosa.

En esta nueva realidad el acceso a la información es prácticamente instantáneo. La sociedad es receptora y transmisora de información a la vez; interroga o interactúa con los políticos, y se convierte, por lo tanto, en la institución que transmite información a través de los canales digitales. Esto demuestra la superación de un proceso tradicional que fue mudando gradualmente hacia un modelo de creación múltiple y colectivo, superador de fronteras, y transversal a los mecanismos tradicionales de comunicación.

## Tecnopolítica

Hablar de tecnopolítica es hablar del uso táctico y estratégico de las herramientas digitales o plataformas tecnológicas para la organización, comunicación y acción colectiva. Esto obliga a entender a la comunicación política desde una perspectiva diferente, tanto desde el Estado, como desde los partidos y los públicos.

La innovación tecnológica en la comunicación política es un elemento esencial, y basta con hacer un análisis del uso de las redes sociales y de la tecnopolítica en general por parte de las instituciones o de los líderes políticos para identificar que estas son utilizadas exclusivamente para enviar mensajes y no para escuchar. Este hecho se constituye como un déficit importante que se genera en el establishment político ecuatoriano, en

*La innovación tecnológica en la comunicación política es un elemento esencial, y basta con hacer un análisis del uso de las redes sociales y de la tecnopolítica en general por parte de las instituciones o de los líderes políticos para identificar que estas son utilizadas exclusivamente para enviar mensajes y no para escuchar.*

la sociedad, en las élites políticas, y también en las instituciones públicas.

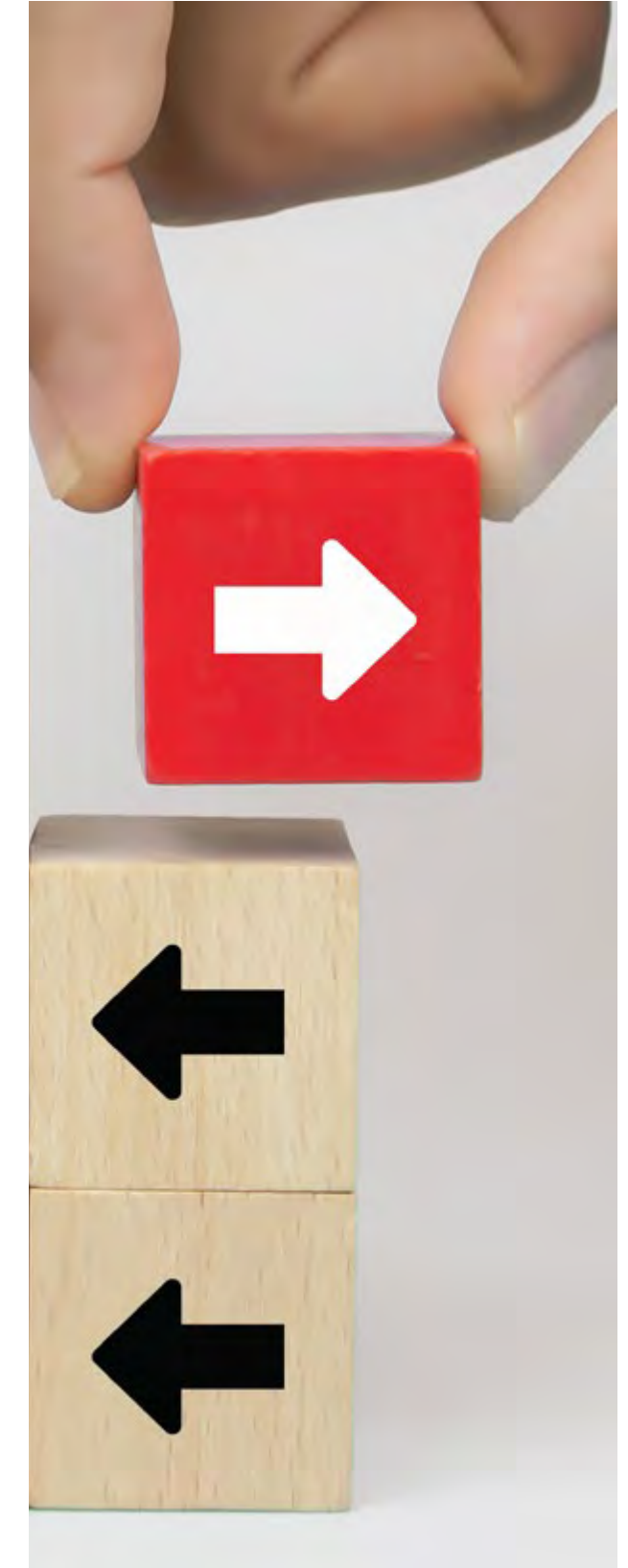
Un análisis a nivel regional demuestra que solo el 1,5% de las interacciones de los usuarios en redes sociales recibe respuesta por parte de instituciones públicas. Esto hace visible la subutilización de las potencialidades que ofrecen las redes sociales y las plataformas digitales para interactuar con la ciudadanía, y para hacer que esta, se sienta parte del proceso político.

Una función interactiva con la ciudadanía permitiría un aprendizaje mutuo entre la política y la sociedad, y haría posible, a la vez, la construcción de consensos o el impulso a movimientos cibernéticos como una nueva forma de organización política ciudadana. Machado hace énfasis en este punto: "...si uno analiza las movilizaciones sociales de este último siglo, encontramos que todas tienen una fuerte transversalidad de la innovación tecnológica, y a diferencia de las instituciones públicas o el establishment político en general, es la sociedad quien hace un mejor uso de las redes sociales para su movilización política".

Esto significa que la sociedad se encuentra en un momento en el que existe una crisis de partidos y una crisis de la institucionalidad política, que puede ser condensada en cuatro puntos:

- 1. Desinterés de los representados por sus representantes:** la sociedad no demuestra interés por temas políticos. Lo que dicen los gobiernos y las instituciones públicas muchas veces está en cuestionamiento por parte de la sociedad.
- 2. Desinterés de los representantes por los representados:** tan sólo el 1,5% de las interacciones de los ciudadanos son contestadas por parte de las instituciones públicas a través de las redes sociales.
- 3. El incumplimiento constante del establishment respecto a sus compromisos con el electorado.**
- 4. La separación entre sociedad y política.** Lo que hablan los políticos no está al alcance o no tiene nada que ver con la vida cotidiana de la gente.

En este sentido esta crisis del sistema de representación se visualiza en que la democracia representativa ha intentado centrar su legitimidad en un acto de sufragio universal cada cuatro años, y eso a la gente le parece insuficiente. Por otro lado, las democracias latinoamericanas se caracterizan por la escasa calidad del sistema democrático y por una nula participación de la ciudadanía, pese a tener leyes de participación bien definidas (como es el caso del Ecuador), a la hora de llevarlas a la práctica no se concretan. Otro elemento destacable es la carencia de mecanismos de acercamiento hacia la sociedad respecto a la toma de decisiones.





Todo esto desemboca en la ausencia total de consenso, y el consenso es la base de la legitimación de la autoridad política. La mayoría de la sociedad no reconoce a la autoridad política. Sucede algo similar con el sistema de partidos, la gente no cree en los partidos y eso es un hecho evidente en Ecuador. La sociedad atraviesa un cambio de época, en el que existe una demanda ciudadana respecto a la imperante reformulación del sistema democrático, porque este ya no funciona.

### **Estrategia de comunicación política**

Comunicar es conectar, no solo transmitir información. En un contexto determinado por el distanciamiento y por la separación entre sociedad y política, el territorio de partida para el desarrollo de una estrategia eficiente es la negociación y la persuasión.

En una obra clásica de las escuelas militares, llamada "Los ensayos militares", escrita en 1763, Joly de Maizeroy, escribiría: "Con la idea de organizar planes,

**Comunicar es conectar, no solo transmitir información. En un contexto determinado por el distanciamiento y por la separación entre sociedad y política, el territorio de partida para el desarrollo de una estrategia eficiente es la negociación y la persuasión.**

la estrategia estudia las relaciones entre el tiempo, las posiciones, los medios y los distintos intereses, y analiza cada factor determinante (...) lo cual es tanto como hablar de dialéctica, es decir, razonamiento, qué es la facultad más elevada de la mente"

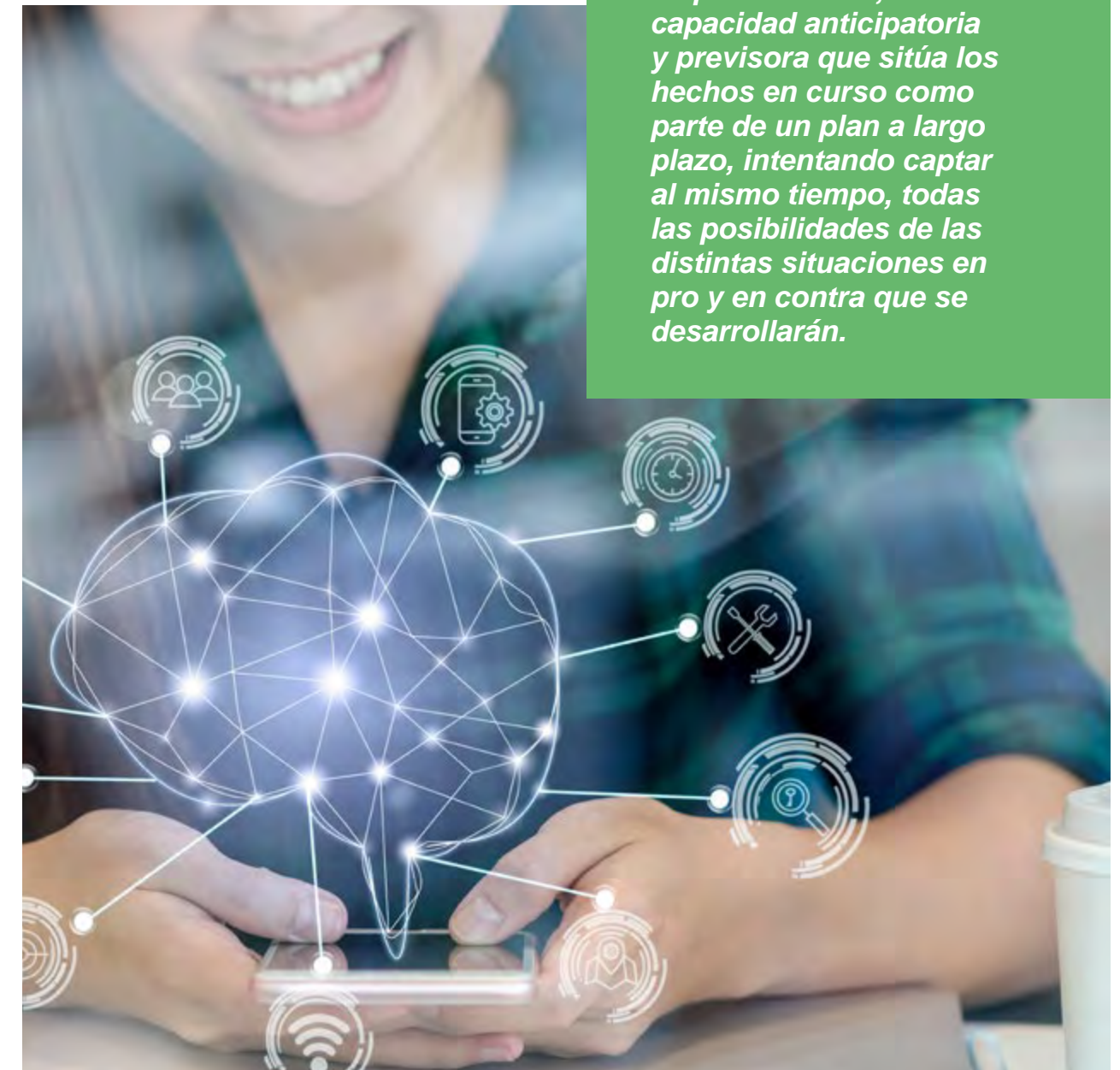
Esto ayuda a explicar que la composición del análisis estratégico conlleva varios elementos, estos elementos fueron condensados por el británico-estadounidense Colin S. Gray, experto en geopolítica, quien ejerció como director del Centro de Estudios Estratégicos de USA a finales del siglo pasado y principios de este, y que escribió en su libro Modern Strategy, 17 factores que se deben tener en cuenta para diseñar una estrategia: la gente, la sociedad, la cultura, la política, la ética, la economía y la logística, la organización, la administración, la información y la inteligencia, la teoría estratégica y la doctrina, la tecnología, la operatividad, el mando, la geografía, la fricción/ el azar/ la incertidumbre, el adversario y el tiempo.

Decio Machado, por su parte, señala que los 17 elementos mencionados pueden ser condensados en 6: imaginación, perspicacia, intuición, empatía y comprensión de las raíces de la motivación humana, tanto las buenas como las malas. Todos los elementos requieren para poner en marcha estrategias de comunicación política.

Adicionalmente, es importante comprender que para el desarrollo de una estrategia de comunicación política efectiva es necesario mirar a los adversarios. Más allá del conflicto entre partidos o entre dirigentes, en cualquier momento del proceso político interviene una lógica denominada: teoría de juegos. Machado explica la teoría de juegos a través de la propuesta teórica de Maquiavelo: "uno nunca puede intentar escapar a un peligro sin toparse con otro; sin embargo la prudencia consiste en saber reconocer la naturaleza de los distintos peligros y aceptar el mal menor como la mejor consecuencia". Esto se traduce en que cada acción realizada por parte de un actor político deberá estar íntimamente relacionada con la acción que espera que tome el otro, y esta dependerá, a su vez, de las expectativas que el otro tiene sobre la acción que emprende el primero.

La inteligencia estratégica aplicada a la política pública y a la comunicación política es más que una habilidad ingeniosa o astuta. Se trata de una forma analítica de pensamiento, una capacidad anticipatoria y previsorora que sitúa los hechos en curso como parte de un plan a largo plazo, intentando captar al mismo tiempo, todas las posibilidades de las distintas situaciones en pro y en contra que se desarrollarán.

**La inteligencia estratégica aplicada a la política pública y a la comunicación política es más que una habilidad ingeniosa o astuta. Se trata de una forma analítica de pensamiento, una capacidad anticipatoria y previsorora que sitúa los hechos en curso como parte de un plan a largo plazo, intentando captar al mismo tiempo, todas las posibilidades de las distintas situaciones en pro y en contra que se desarrollarán.**



En los tiempos actuales es necesario determinar si la búsqueda es el establecimiento de comunicación estratégica o la articulación de estrategias políticas, incluida la comunicación.

Uno de los problemas que suelen presentar los departamentos de comunicación de las instituciones públicas: es la carencia de una percepción de 360° grados sobre los movimientos políticos coyunturales.

La comunicación política actual, especialmente durante tiempos de pandemia y de una nueva revolución industrial, tendrá prioridad en el ámbito digital y de las plataformas tecnológicas, en detrimento de las campañas físicas que solían realizarse en temporadas electorales. Esto vaticina la posibilidad de que, durante las elecciones legislativas y presidenciales de febrero de 2021, las estrategias físicas y presenciales se verán mermadas y en su lugar se posicionan las plataformas tecnológicas y la comunicación digital como elementos primordiales

Nos encontramos en medio de una crisis de representación y deslegitimación de la autoridad política, y ésta seguirá creciendo, pues los impactos de la crisis del coronavirus traerán mayor desigualdad y mayor diferencia entre las élites. Esto implicará efectos tales como la ampliación de las brechas de inequidad. Gobernar consiste en lograr consensos y ese debe ser un elemento fundamental de la estrategia de comunicación de cualquier institución pública o de cualquier liderazgo político.

El objetivo de una estrategia política es imponer un relato, una narrativa y un discurso que sean hegemónicos con respecto a otros discursos de posibles antagonistas. La supervivencia política depende de un realismo alejado del sentimentalismo y de esos ideales fantásticos que nos han legado las lógicas históricas e ideológicas de las que ha estado conformado el pensamiento occidental durante el siglo XX.

Para concluir, Decio Machado es enfático en señalar que las instituciones públicas deben pensar su estrategia comunicacional, no solamente desde una lógica política, partidista, sino desde la emotividad,

***Las instituciones públicas deben pensar su estrategia comunicacional, no solamente desde una lógica política, partidista, sino desde la emotividad, como elemento que les permitirá establecer la conexión necesaria con el conjunto de la sociedad.***



como elemento que les permitirá establecer la conexión necesaria con el conjunto de la sociedad. La relegitimación de la política requiere estrategia y audacia: "el problema que hemos tenido en Ecuador, entre otros muchos, es que quien nos mandaba a quedarnos en casa era un gobierno con un nivel de credibilidad muy bajo (según indican las encuestas), y esto significa claramente que existen problemas, porque si la gente no cree en el gobierno, no le van a hacer caso".



***Gobernar consiste en lograr consensos y ese debe ser un elemento fundamental de la estrategia de comunicación de cualquier institución pública o de cualquier liderazgo político.***

# COMUNICACIÓN EN TIEMPO DE CRISIS

Alfredo Dávalos López  
México – Ecuador

Presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALACOP 2016-2018) y actualmente Chairman. Cuenta con más de 22 años de experiencia en campañas políticas y de gobierno. Se desempeña como Gerente General de Strategos Red Latinoamericana y Director del Programa Internacional de Consultoría Política y Gestión de Gobierno de la Universidad San Francisco de Quito y la Universidad Camilo José Cela de Madrid; además es Director del Instituto de Comunicación Política (ICP) en Ecuador.



Escanea este Código QR  
y mira la conferencia completa  
o ingresa a <https://bit.ly/386lHHX>

## El mundo cambió

Es importante señalar que nuestro mundo, en los últimos tiempos, ha cambiado. Con la pandemia estamos experimentando vertiginosos cambios sociales, políticos y económicos que han afectado la vida cotidiana e incidirán, a futuro, en las formas de relacionamiento interpersonal. Las sociedades, en todo el mundo, están viviendo situaciones adversas, y es clave que los políticos entiendan y generen empatía con los actores que hoy están viviendo días complicados. Esta realidad debe considerarse y es importante iniciar la reflexión a partir de ello.

Según Alfredo Dávalos López, en algunos países como Ecuador es generalizada la molestia con los actores políticos, y los ataques e insultos entre políticos complejizan más la situación. Hoy la gente no está pensando en la política, hoy la gente está pensando en su vida cotidiana, esto es algo que los actores políticos aún no han logrado entender. Los ciudadanos se han vuelto mucho más críticos, demandantes e insatisfechos con la actuación de sus gobernantes.

En la actualidad los ciudadanos tienen claro que la labor de los políticos va mucho más allá de la generación de obras. Por eso si se plantean campañas basadas en la demostración de resultados o de obras, esta no tendrá ninguna incidencia, e incluso en algunos casos será contraproducente. Hoy la sociedad quiere políticos que tomen decisiones, que gestionen y que actúen a favor de temas específicos.

El internet y los teléfonos celulares se han convertido en poderosas herramientas de comunicación para el ciudadano contemporáneo. Las personas se encuentran totalmente vigilantes. A juicio del expositor, nos encontramos viviendo una situación parecida a la de la famosa novela 1984 de Orson Welles. Por otro lado, es importante mencionar que la sociedad entera se ha convertido productora de contenidos. Los ciudadanos dicen lo que los políticos no se atreven a decir, y lo hacen mediante

**Según Alfredo Dávalos López, en algunos países como Ecuador es generalizada la molestia con los actores políticos, y los ataques e insultos entre políticos complejizan más la situación. Hoy la gente no está pensando en la política, hoy la gente está pensando en su vida cotidiana, esto es algo que los actores políticos aún no han logrado entender.**

una comunicación mucho más emocional, mucho más impactante y efectiva.

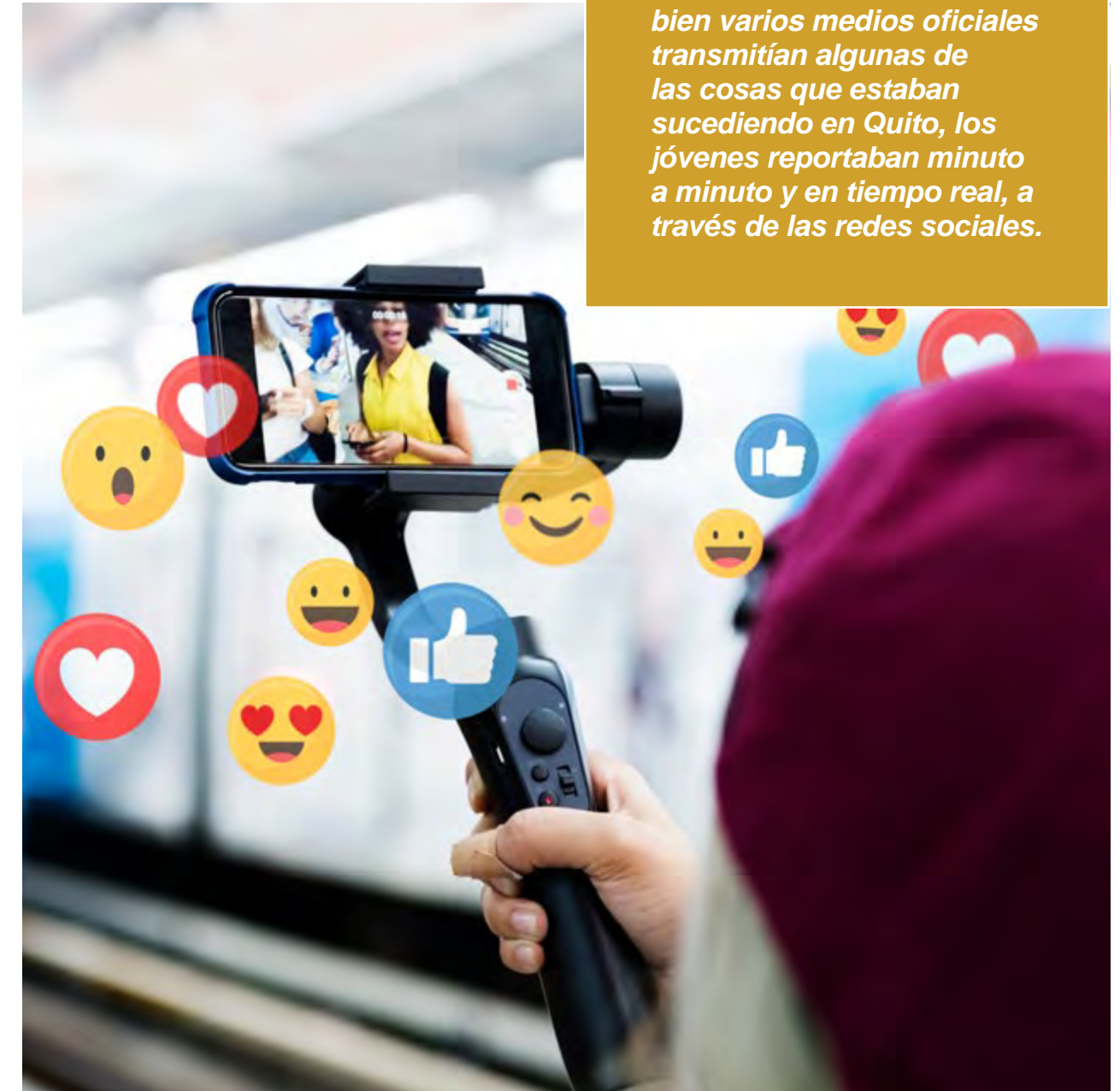
Los ciudadanos contemporáneos se han convertido, además, en un tipo de periodistas, que reportan noticias en tiempo real. Esto fue claro durante el mes de octubre 2019. Si bien varios medios oficiales transmitían algunas de las cosas que estaban sucediendo en Quito, los jóvenes reportaban minuto a minuto y en tiempo real, a través de las redes sociales, lo que sucedía a lo largo y ancho de la ciudad, e incluso de otras ciudades. Hubo muchos videos transmitidos en medios alternativos o por ciudadanos comunes que daban cuenta de lo que sucedía.

Los comportamientos ciudadanos responden prioritariamente a situaciones anímicas por encima de argumentos racionales; la acción de gobierno es más volátil y permanece menos tiempo en el recuerdo de los ciudadanos. Debido a que la gente está preocupada por acciones que tengan relación con su vida cotidiana, las acciones o políticas públicas que se generen deben enfocarse en

cambiar la realidad de las personas. Solo así, la población se mostrará interesada en sus mensajes.

Hoy la comunicación entre menos política parezca, tendrá más posibilidades de éxito. Por ello, es necesario pensar en una comunicación no política y cotidiana, enfocada principalmente en generar impacto en los ciudadanos contemporáneos.

**Los ciudadanos contemporáneos se han convertido, además, en un tipo de periodistas, que reportan noticias en tiempo real. Esto fue claro durante el mes de octubre 2019. Si bien varios medios oficiales transmitían algunas de las cosas que estaban sucediendo en Quito, los jóvenes reportaban minuto a minuto y en tiempo real, a través de las redes sociales.**



De esto se puede extraer varios elementos de análisis:

- Lo que no se comunica de manera efectiva, no existe para la ciudadanía.
- La comunicación es la otra cara de la acción de gobierno.
- No se puede gobernar sin comunicar, ni comunicar lo que no existe en el ejercicio de gobierno.
- Gobernar implica entender y escuchar al ciudadano, tener empatía y dar respuesta a sus necesidades objetivas y subjetivas.
- La política debe implicar escucha permanente.

**Actualmente, muchas crisis se activan a través de los medios de comunicación, o a través de las redes sociales. Si no existe claridad respecto al hecho que las originó será un reto gestionarla de manera estratégica y metodológica. Muchas crisis generan una serie de daños simbólicos, relacionados a la percepción ciudadana. Para ello es clave una estrategia a largo plazo que permita volver a recuperar la credibilidad.**



Actualmente, muchas crisis se activan a través de los medios de comunicación, o a través de las redes sociales. Si no existe claridad respecto al hecho que las originó será un reto gestionarla de manera estratégica y metodológica. Muchas crisis generan una serie de daños simbólicos, relacionados a la percepción ciudadana. Para ello es clave una estrategia a largo plazo que permita volver a recuperar la credibilidad, y que, a su vez, permita generar confianza o recuperar la reputación que algún día se consiguió a través de mucho esfuerzo. Existen varios casos de actores políticos que con un tuit, vieron afectada seriamente su carrera política.

### **Repercusiones de una crisis**

Una crisis impacta en la imagen y reputación de un líder político, afectando su propia gestión, y en algunos casos llegando a minar su propia credibilidad. Si la gente no evidencia que el gobierno toma decisiones y acciones de manera inmediata y no recupera su credibilidad en pocos meses, se propiciará un escenario complejo de ingobernabilidad.

### **Las crisis son noticia**

En el mundo contemporáneo, una crisis nunca pasa desapercibida. Además, si son crisis políticas van a tener mucha mayor cobertura en los medios de comunicación. Sobre esto existen algunos aspectos clave a tomar en cuenta: los datos, así como los distintos estudios sobre la cambiante percepción y humor social de los ciudadanos, son claves para una adecuada toma de decisiones.

Lamentablemente, desde la esfera política es común pensar que este tipo de estudios no son necesarios. Ventajosamente, también existen actores políticos, muchos de ellos al frente de las prefecturas o en el

**Es fundamental realizar análisis permanentes de la coyuntura política y social de un país. Hoy no sólo vivimos una crisis de salud debido a la pandemia, hoy vivimos una crisis política, institucional, de liderazgos, una crisis de los partidos políticos, de las instituciones, de los actores políticos, pero también una crisis económica.**

mismo CONGOPE, que tienen clara la necesidad de tener mediciones permanentes sobre la percepción y humor social, pues saben que estos cambian constantemente. Hay que entenderlo, hay que profundizar mucho más, no sólo en los qué, sino también en los por qué. Por eso es importante no solo quedarnos con la investigación cuantitativa sino también la cualitativa. Profundizar en aquellos elementos de molestia, de cabreo, de falta de credibilidad, de por qué no creen en una gestión, cómo creen que podría salir adelante, etcétera.

Es fundamental realizar análisis permanentes de la coyuntura política y social de un país. Hoy no sólo vivimos una crisis de salud debido a la pandemia, hoy vivimos una crisis política, institucional, de liderazgos, una crisis de los partidos políticos, de las instituciones, de los actores políticos, pero también una crisis económica. Esto va mucho más allá de la pandemia, va mucho más allá de lo que creemos o pensamos que tiene que ver con el COVID-19. Hay temas mucho más graves, mucho más profundos, y debemos buscar ideas y diseñar estrategias claras o acciones encaminadas a reactivar temas que han quedado de manera negativa o se han convertido

en temas muy complejos, como la economía del día a día, la economía de cocina. Más allá del tema de los empresarios, lo que se conversa en la cocina de las familias, esos temas que le quitan el sueño a cada uno de los ciudadanos.

Toda crisis requiere conocer a profundidad los distintos daños y plantear diversos escenarios sobre las posibilidades a futuro. Para gestionar de manera adecuada la comunicación, se requieren conocer aquellos daños que han afectado la gestión, la credibilidad y la reputación.

### **Consejos para una adecuada comunicación**

- Se requiere una comunicación rápida y oportuna sobre los hechos. Es importante que nos convirtamos en la principal fuente de noticias y no podemos permitir que un tercero cumpla esa función. No podemos esperar que otro actor se convierta en la principal fuente de noticias, porque somos nosotros quienes tenemos los datos, por lo tanto es clave incorporar a distintos expertos que aporten a la comunicación de manera oportuna y rápida.
- Debemos convertirnos, por otro lado, en la única y principal fuente de comunicación. La agenda debe estar marcada desde nuestra función. Por ello, es necesaria una comunicación proactiva, no reactiva.
- Es importante establecer un proceso de monitoreo permanente en medios análogos y digitales del impacto que ha tenido la crisis.
- Es fundamental asumir responsabilidades y aportar soluciones.
- Los ciudadanos buscan líderes "con carácter" que gestionen y tomen decisiones de manera inmediata.
- Se requieren menos ocurrencias y menos improvisación.

Hoy la comunicación de gobiernos debe orientarse a detonar emociones positivas y brindar noticias esperanzadoras. Se debe considerar que hay un proyecto de provincia, de recuperación económica, de volver a reactivar el turismo, de recuperar el empleo, o de brindar apoyo a ciertos sectores. Un proyecto que posiblemente no podrá realizarse de forma rápida, sin embargo, el rol de la comunicación estará implícito cuando digamos a la ciudadanía que existe esperanza, que hay un proyecto a futuro y que vendrán días mejores.

Los ciudadanos deben ser protagonistas de su propia historia. Es necesario pensar en que los únicos y principales protagonistas de la historia son los ciudadanos. Por esta razón, Alfredo Dávalos insiste en la necesidad de construir de manera colectiva un proyecto de futuro. "La única manera de salir de esto es pensando que sólo los ciudadanos son los principales protagonistas de nuestra propia historia".

***Hoy la comunicación de gobiernos debe orientarse a detonar emociones positivas y brindar noticias esperanzadoras. Se debe considerar que hay un proyecto de provincia, de recuperación económica, de volver a reactivar el turismo, de recuperar el empleo, o de brindar apoyo a ciertos sectores. Un proyecto que posiblemente no podrá realizarse de forma rápida.***

***Alfredo Dávalos insiste en la necesidad de construir de manera colectiva un proyecto de futuro. "La única manera de salir de esto es pensando que sólo los ciudadanos son los principales protagonistas de nuestra propia historia".***



# COMUNICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS, O COMUNICAR EN ESCENARIOS DE MIEDO E INCERTIDUMBRE

*Javier Sánchez Galicia - México*

*Consultor político para partidos y gobiernos, especializado en comunicación de crisis estudia el comportamiento político en procesos electorales. Es autor de diversos textos sobre comunicación política y docente de estudios de posgrado en diferentes instituciones de América Latina. Actualmente dirige el Instituto de Comunicación Política.*



Escanea este Código QR  
y mira la conferencia completa  
o ingresa a <https://bit.ly/3njzCRh>

## La comunicación de riesgos

La comunicación de riesgo se comprende como aquella que está dirigida a modificar un hábito o una conducta frente a un riesgo real o potencial y que tiene propensión a suscitarse en cualquier momento. Entidades como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana



**Javier Sánchez Galicia, señala que la comunicación de riesgos tiene un alcance mucho más amplio que el de contar muertos e infectados, explicar las curvas de epidemia y datos estadísticos, emitir boletines de daños, o saturar los medios de comunicación con imágenes de ausencia de atención médica.**

de la Salud (OPS) establecen protocolos con una serie de criterios preparatorios para un eventual acontecimiento. En Japón, lugar en donde se producen constantes terremotos o temblores, los protocolos propuestos por la OPS, tienen como objetivo generar una percepción y valoración de riesgo para modificar una situación que se puede evitar o mitigar.

Javier Sánchez Galicia, señala que la comunicación de riesgos tiene un alcance mucho más amplio que el de contar muertos e infectados, explicar las curvas de epidemia y datos estadísticos, emitir boletines de daños, o saturar los medios de comunicación con imágenes de ausencia de atención médica.

### ¿Qué es una crisis?

Una crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control. En el caso de la política, cuando una persona está al frente de una institución pública su mayor responsabilidad es administrar el conflicto, pero si el conflicto no se logra controlar este podría convertirse en una crisis.

En este momento, existe una confrontación discursiva en todas las naciones del mundo que se basa en dos aspectos fundamentales: la salud y la economía. Un claro ejemplo de esta situación es Estados Unidos, en donde la crisis (más de 100,000 muertos en la Unión Americana, sobre todo en Nueva York) tiene amplios impactos a nivel social y económico.

En una crisis, la comunicación es un factor determinante, sin embargo, y es en dicho punto en el que se hacen presentes las fake news o verdades alternativas, pues todos esos elementos se refugian en lo que se denomina la posverdad. La posverdad establece que la ciudadanía le otorga importancia a sus emociones y creencias personales en detrimento de los hechos objetivos.



**En una crisis, la comunicación es un factor determinante, sin embargo, y es en dicho punto en el que se hacen presentes las fake news o verdades alternativas, pues todos esos elementos se refugian en lo que se denomina la posverdad.**



## Miedo: el motor persuasivo del riesgo

El motor persuasivo del riesgo es el miedo, y el eje sobre el cual se ubica la crisis, es la incertidumbre. El miedo puede tener diferentes variables: un miedo que se rechaza, o un miedo que se transforma en pánico, esta segunda opción puede provocar que una situación sea incontrolable en la gestión de un gobierno, sin embargo, el miedo también se utiliza como un medio para cambiar un determinado hábito o conducta.

**El objetivo de la comunicación de riesgo es modificar un hábito o una conducta a partir del miedo. Implica reducir los niveles de incertidumbre para evitar una posible dificultad, y lo más importante es conocer cómo fue comunicado el riesgo.**

El objetivo de la comunicación de riesgo es modificar un hábito o una conducta a partir del miedo. Implica reducir los niveles de incertidumbre para evitar una posible dificultad, y lo más importante es conocer cómo fue comunicado el riesgo.

La comunicación política tiene diferentes vertientes: la comunicación institucional-gubernamental, la comunicación electoral, y la comunicación social en término de organizaciones de la sociedad civil. Así, cuando se habla de riesgo en la comunicación

gubernamental, este pasa a formar parte de una política pública, por tal motivo las decisiones tienen que venir por parte del estado y, a la vez, deben estar dirigidas a salvar vidas, teniendo como objetivo prevenir, concientizar y modificar comportamientos.

El expositor, Javier Sánchez Galicia, explica que, en una situación de riesgo, las autoridades deben tomar decisiones y desarrollar una adecuada coordinación de acciones; tanto a nivel de la estructura del gobierno como a nivel de la sociedad civil. Es importante recordar la comunicación con la población para informar sobre el estado en el que se encuentra la situación y las medidas que serán implementadas.

### Fases de la comunicación de riesgo

Las fases de la comunicación de riesgo: preparación, inicio, control de daños, recuperación y evaluación. La preparación es fundamental, sobre todo en protocolos para catástrofes como terremotos, incendios forestales, o epidemias, como fue el caso del virus ébola en África o el H1N1 en México y otros países. Estos acontecimientos han servido como referencia frente a la pandemia mundial actual, sin embargo, en comparación con las anteriores, se puede considerar al COVID-19 como la más grande de todas las crisis.

La etapa de preparación contiene aspectos importantes a tomar en cuenta: la conformación de un equipo de comunicación de riesgo especializado, coordinación interna, coordinación interinstitucional, un plan de comunicación de riesgo, capacitación interna y externa, elaboración de mensajes, definición de canales y formatos de difusión para las etapas de preparación, respuesta y recuperación, plan de medios y la gestión de recursos.

En la segunda fase de la comunicación de riesgo es posible encontrar algo que suele denominarse como pre-crisis, crisis y salida de la crisis, en este punto existe la oportunidad de control, Junto a esta fase se encuentra el control de daños,

especialmente durante la etapa de emergencia y de crisis. Finalmente, se debe realizar la recuperación y la evaluación de la situación de crisis.

### Cuarto de situaciones en crisis

Existen tres tipos de equipos en situaciones conflictivas: cuarto de guerra, el cual se utiliza especialmente en campañas electorales; cuarto de situaciones (situation room y el war room) y la célula de crisis. Sánchez Galicia analiza los dos últimos, pues estos son los utilizados en situaciones de riesgo y de crisis. El cuarto de situaciones tiene un sentido estratégico y se instala en instituciones públicas o privadas, en donde se realiza una programación de reuniones esporádicas.

El cuarto de situaciones opera durante un tiempo prolongado o permanente, como es en el caso de

terremotos o epidemias frecuentes. Este busca aplicar un sistema de anticipación que permita evitar que un riesgo se convierta en crisis, además, establece estrategias de respuesta inmediata para:

- el control de daños orientado a la disminución de impactos negativos,
- para el trabajo de comunicación institucional y
- para transferir el desempeño habitual a un trabajo proactivo y de planeación.

La célula de crisis tiene dos escuelas en contraposición; la operacional, que consiste en la integración de un equipo un equipo multidisciplinario que se ubica frente a la emergencia de una pandemia. El objetivo de esta escuela es buscar la calma, reconfortar, orientar e intentar manejar el caos. Por otro lado, la segunda rama hace referencia a la especialización en emergencias, la cual no solo trata el estado de los acontecimientos, sino también sus raíces, síntomas y procesos de anticipación.



## Comunicación de crisis

La comunicación de riesgo y sobre todo de crisis es imprescindible en cada una de sus fases; latencia, eclosión y explosión. Para ejemplificar la fase de latencia es posible tomar como ejemplo las acciones implementadas en Wuhan. En la primera fase de esta situación se identificó el virus en la ciudad, inmediatamente intervinieron los protocolos de la OMS y la OPS, luego se decidió generar simulaciones en términos de preparación ante la contingencia, y se construyó un hospital. Todas las acciones ayudaron, durante el periodo de latencia, a la preparación y la prevención de la crisis.

En la etapa de eclosión se empezó a transmitir el virus, cuando este llegó a Europa y comenzó con su expansión, la Organización Mundial de la Salud determinó que, aquello que parecía ser una epidemia se convirtió en una pandemia, pues el virus ya había invadido a más de un continente.

La tercera fase, denominada explosión, hace referencia a la parte de la emergencia relacionada con la recuperación en la evaluación. La pandemia

***Es imprescindible construir comunicación de acuerdo a la coyuntura que atraviesan las poblaciones de cada país a partir de sus percepciones. Algunos autores hablan de las diferencias que existe entre el riesgo real y el riesgo percibido, pues la percepción que se tiene de un riesgo es individual.***

causada por el COVID-19 puede ser calificada como una crisis importante e intratable pues tiene dos características fundamentales: su imprevisibilidad y su difícil gestión.

Es imprescindible construir comunicación de acuerdo a la coyuntura que atraviesan las poblaciones de cada país a partir de sus percepciones. Algunos autores hablan de las diferencias que existe entre el riesgo real y el riesgo percibido, pues la percepción que se tiene de un riesgo es individual y dependiente de los diferentes contextos en los que cada persona se desarrolla a lo largo de su vida. Según Sánchez Galicia existen dos tipos de riesgos: aquellos que matan a personas y los riesgos que las alarman; la gente responde únicamente ante los riesgos que perciben. El riesgo percibido y el riesgo real tienen diferentes estados.

Cuando en una situación de crisis el peligro es moderado y la percepción de riesgo es moderada, la población se mantiene atenta y se produce una relación directa de los interesados en el proceso. Por otra parte, cuando el peligro es alto y también la percepción de riesgo es alta; hay una población atemorizada. Otra variable posible se suscita cuando existe un peligro alto y una percepción de riesgo baja, esto provoca que la población se muestre indiferente, apática y desinteresada. Finalmente, cuando el peligro es bajo y la percepción de riesgo es alta; la población se preocupa, se muestra molesta y atemorizada.

En este contexto, la utilización de la tecnología es fundamental ante situaciones de riesgo, el uso de la inteligencia artificial permitirá manejar apropiadamente todo tipo de eventos.

En el caso de China, la tecnología se constituye como un valioso aporte frente a la situación de crisis actual pues el uso de un código QR y de algoritmos son un ejemplo de la digitalización de la vida, hecho que se ha convertido gradualmente en una norma. Por otro lado, el biopoder y la biopolítica serán una constante en la nueva normalidad, una nueva normalidad en donde se vivirá en medio de una crisis con características distintas.

***En el caso de China, la tecnología se constituye como un valioso aporte frente a la situación de crisis actual pues el uso de un código QR y de algoritmos son un ejemplo de la digitalización de la vida, hecho que se ha convertido gradualmente en una norma.***



# POSICIONAMIENTO DEL MENSAJE POLÍTICO EN TIEMPOS DE CRISIS

*Alfonso Pérez - México*

*Director de la empresa especialista en comunicación política de alto impacto y bajo presupuesto: Ruptura. Es comunicador político con más de 20 años de experiencia, especialista en definición y creación de mensajes políticos, ha participado en más de 100 procesos electorales en México. En Ecuador ha sido consultor y asesor para diferentes actores políticos.*



Escanea este Código QR  
y mira la conferencia completa  
o ingresa a <https://bit.ly/388oC2S>

**A**lfonso Pérez inicia su alocución señalando dos elementos de análisis introductorios: por un lado existe una crisis mundial de grandes proporciones, acompañada de una crisis de los gobiernos que ha estado presente desde tiempos previos al acaecimiento de la pandemia. Las encuestas son claras respecto a la baja aproximación que tienen los ciudadanos con las autoridades. Alfonso Pérez denomina a esto como un drama de 360°. Por otro lado, señala que todos los gobernantes dejarán de ser exitosos a nivel político en algún momento y es imprescindible que esto quede claro. La ley más básica del poder implica que este tiene una fecha de caducidad definida, en algunos casos a corto y en otros a largo plazo.

Por ello, enfatiza en la necesidad de que la política pueda aproximarse de forma más estrecha a la ciudadanía, y esto se relaciona íntimamente con la posibilidad de humanizarla desde la propia comunicación. Los gobiernos han manejado estadísticas sobre las personas fallecidas y los infectados, sin embargo, es imprescindible que dichos números se conviertan en seres humanos con identidad; para ejemplificarlo, el experto hace uso de la experiencia del periódico The New York Times, el cual publicó los nombres de las personas fallecidas durante la pandemia en su primera plana para una de sus ediciones dominicales. Según lo referido durante la sesión, es importante aproximar la información al drama humano que vive la gente.

Hay pocas certezas sobre el virus. Es posible hacer una aproximación hacia su origen, sin embargo, el fin de la pandemia es incierto, por ello la incertidumbre es la sensación generalizada en el mundo. Mediar con esta incertidumbre es la principal tarea de los gobiernos, en relación a información y comunicación.

Una de las oportunidades que tienen disponibles las prefecturas y las autoridades ante la incertidumbre es la flexibilidad con la ciudadanía. Esto podría estar acompañado de un proceso de sondeo para comprender los niveles reales de afectación pues, según manifiesta Pérez, no existe manera de afrontar las consecuencias del virus sin tener disponibles datos y cifras reales del impacto a nivel social.

*Hay pocas certezas sobre el virus. Es posible hacer una aproximación hacia su origen, sin embargo, el fin de la pandemia es incierto, por ello la incertidumbre es la sensación generalizada en el mundo. Mediar con esta incertidumbre es la principal tarea de los gobiernos, en relación a información y comunicación.*

### Gobiernos en crisis

Los gobiernos se encontraban en crisis incluso antes de la pandemia. Los gobiernos no se encontraban gestionando de manera adecuada la información y con una nueva crisis, los problemas se acrecentaron. Esto en palabras del expositor se configura como una crisis de tipo "tsunami". Para entender este punto es importante recordar la premisa básica mencionada anteriormente: el poder tiene fecha de caducidad.

La empresa encuestadora CEDATOS publicó cifras sobre la credibilidad en la palabra del presidente Moreno que inició con el 63% en mayo de 2017, luego bajó a 42% en mayo de 2018, en mayo de 2019 descendió a 24%, en octubre de 2019 bajó aún más a 10,4% y, finalmente, en mayo de 2020 goza del 14,7%. Sucede algo similar con la Asamblea del Ecuador, esta fluctuó entre el 43% en mayo de 2017 y el 14,7% en mayo de 2020.

Las estadísticas demuestran un proceso de crisis a nivel del gobierno central, esto puede ser explicado bajo el hecho de que los ciudadanos son cada vez menos

pasivos frente al contexto nacional; por el contrario, los gobiernos parecen haber asumido esta postura.

La información no puede tener características genéricas, en otras palabras: es necesario personalizar los mensajes para generar nuevas oportunidades de gestión de la crisis. Las redes sociales, en este sentido, se constituyen como plataformas aliadas para lograr este fin y, sobre todo, pueden hacer posible que la comunicación se establezca de manera cercana a la gente.

A partir de la reflexión anterior es posible concluir que las emociones son imprescindibles para construir mensajes que den cuenta de la diversidad de miradas disponibles en torno a la crisis, todo esto con el fin último de impactar en segmentos específicos.

*La información no puede tener características genéricas, en otras palabras: es necesario personalizar los mensajes para generar nuevas oportunidades de gestión de la crisis. Las redes sociales, en este sentido, se constituyen como plataformas aliadas para lograr este fin y, sobre todo, pueden hacer posible que la comunicación se establezca de manera cercana a la gente.*





*Las personas demuestran tener miedo y ansiedad, esto se evidencia en sus estados de ánimo; por ello la tarea de la comunicación se desarrolla en el plano emocional, y de forma específica en el cerebro. En este punto de la discusión se hace visible el aliado más importante: la memoria.*

## **La memoria**

Las personas demuestran tener miedo y ansiedad, esto se evidencia en sus estados de ánimo; por ello la tarea de la comunicación se desarrolla en el plano emocional, y de forma específica en el cerebro. En este punto de la discusión se hace visible el aliado más importante: la memoria.

La memoria mantiene millones de impresiones, pero solo algunas de ellas se quedan de manera permanente, esto debido a la escala de valores que cada persona puede otorgar a cada impresión. La memoria, además, está llena de sesgos y su enemigo principal es la distracción; por estas razones es imprescindible que los mensajes que se pretendan proponer estén articulados con el fin de solventar todas las debilidades mencionadas, especialmente a nivel de redes sociales.

## **La distracción**

La distracción es una interfase entre la atención y la memoria: es cuando entran en operación funciones automáticas que permiten descansar a nuestra memoria y por lo tanto merman la capacidad de atención.

## **Los mensajes**

Los mensajes deben tener tres características principales: ser competitivos, coherentes y creíbles. Sin embargo, el elemento preponderante que determina la fuerza de un mensaje, es la competencia. Esta se explica como la capacidad de que cada mensaje enviado a la ciudadanía sea recibido de manera exacta a como se esperaba recibirlo. Si el mensaje refleja o supera las expectativas que cada ciudadano tenía frente a un tema específico, este será eficaz. Pérez añade:

**Los mensajes deben tener tres características principales: ser competitivos, coherentes y creíbles. Sin embargo, el elemento preponderante que determina la fuerza de un mensaje, es la competencia. Esta se explica como la capacidad de que cada mensaje enviado a la ciudadanía sea recibido de manera exacta a como se esperaba recibirlo. Si el mensaje refleja o supera las expectativas que cada ciudadano tenía frente a un tema específico, este será eficaz.**

“Nuestro mensaje debe ser absolutamente sólido, si no lo es, vamos a perder otro tema de atención”.

Otro factor clave para la construcción de mensajes es la repetición. La red de neuronas humana se deteriora a partir de los 27 años. Los equipos de comunicación, como respuesta a ello, deben generar mensajes que se repitan entre siete y catorce veces, con ello los ciudadanos tendrán la oportunidad de percibir de manera marcada el contenido de dichos mensajes. Este efecto se denomina: “efecto ilusorio de la verdad”, no implica la difusión de falsedades, sino que aprovecha la condición de guardia baja que adopta el cerebro en su tarea de recibir información sencilla; con la repetición se hace posible el aprendizaje, porque este proceso facilita considerablemente la asimilación. Mientras más se repita un mensaje, este se hará más creíble.

## La segmentación

La segmentación es fundamental. Para desarrollar el concepto se utilizará la experiencia de trabajo con la red social Facebook. Si los mensajes creados para dicha red social se encuentran bien segmentados y contienen información específica, el impacto de los mismos se verá elevado y, además, la red social se encargará, a través de sus algoritmos, de generar elementos clave para maximizar dicho impacto. Facebook brinda grandes posibilidades para la implementación de campañas, y esto se configura como una oportunidad que los gobiernos no deberían desaprovechar.

La segmentación a través de la herramienta de Facebook presenta algunos datos interesantes. En países como Ecuador la gran masa de la población que utiliza Facebook está comprendida en el rango de edad de 18 a 44 años. En el Ecuador, el 60% de los votos son jóvenes. La modalidad del voto facultativo desde los 16 años es el segmento que está teniendo mayor impacto a través de herramientas como Facebook e Instagram, estos nuevos modelos de participación comunitaria

**En relación a la segmentación, Pérez añade: “Ustedes tienen un primer segmento a quien convencer, sus equipos de trabajos, si ustedes no convencen a sus equipos de trabajo de que su gobierno es altamente cálido, altamente cercano con la gente no van a tener voceros propios”.**

que tienen relación directa con los Gobiernos Provinciales deben ser considerados a nivel territorial.

En relación a la segmentación, Pérez añade: “Ustedes tienen un primer segmento a quien convencer, sus equipos de trabajos, si ustedes no convencen a sus equipos de trabajo de que su gobierno es altamente cálido, altamente cercano con la gente no van a tener voceros propios”.

## La incertidumbre

Es la principal interferencia con la mente del ciudadano. Con el acaecimiento de la pandemia existió un quiebre y con él se propició una desconexión acentuada entre la ciudadanía y las autoridades. Es necesario que un nuevo proceso de acercamiento se lleve a cabo de forma segmentada, con mensajes eficientes, utilizando información veraz y reconociendo las necesidades de la población.

## Nuevos modelos de participación comunitaria

Aunque el tema no parezca nuevo, la pandemia, las restricciones en relación al intercambio físico y las formas para comunicar que tienen las redes sociales configuran un modelo totalmente distinto. Con esto es imprescindible que la economía, la ciudad, la comunidad, la salud personal y comunitaria sean factores integrales que hagan posible la prevención de los contagios. Si las autoridades facilitan líneas de asistencia psicológica. Hay una emergencia psicológica en el mundo, es necesario que los gobiernos ayuden a su población en cuanto a salud e higiene, la salud psicológica también es fundamental.



## Conclusiones

- El Poder tiene fecha de caducidad.
- Este nuevo campo de acción constituido por el trabajo de: consultores políticos y sus equipos, son la base para llegar al cerebro y al corazón de la ciudadanía y de la sociedad.
- Es fundamental revalorar la democracia, y hacerlo de manera conjunta, seria y constante con la sociedad.
- Prestar atención a la economía y salud comunitaria.
- Brindar líneas de apoyo psicológicas que son clave para la ciudadanía.
- Fortalecer el tema de comunicación (líneas de apoyo).
- Recuperar la esperanza, elevar el estado de ánimo.
- Concientizar a la gente (tomar las medidas necesarias).

# PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO EN TIEMPO DE CRISIS

Tatiana Larrea - Ecuador

*Tatiana Larrea es socióloga y licenciada en ciencias políticas por la Universidad Central del Ecuador. Máster en comunicación política y gobernanza estratégica por George Washington University de EE.UU. Investigadora cualitativa y consultora internacional para proyectos políticos institucionales y organismos internacionales. Tiene más de 20 años de experiencia dedicados a la investigación social y de opinión pública, diseño de estrategias políticas, electorales y de comunicación política.*



Escanea este Código QR  
y mira la conferencia completa  
o ingresa a <https://bit.ly/3abacBI>

La sociedad se enfrenta a una amenaza invisible, desconocida, letal, inédita, peligrosa y generalizada, pues el grado de impacto de la pandemia ha escalado a nivel mundial. Según datos notificados por la OMS, a partir del 30 de mayo de 2020, se suscitaron 5.819.962 casos confirmados por el virus del COVID-19, de los cuales se produjeron 362.786 muertes. Se trata de un virus que no distingue religión, nacionalidad, estatus social, ni género.

### Lo positivo y lo negativo de la pandemia

La globalización ha sido un factor determinante al posibilitar la rápida propagación de este virus. Así tenemos que, los aspectos positivos que se resaltan durante esta intervención son, en un primer momento, un tema de posibilidades pues “Todos estamos en el mismo barco”, lo que permite que la humanidad actúe con sensibilidad y empatía frente a los otros. Otra oportunidad es unirse en la búsqueda de las posibles soluciones globales, la OMS y la OPS han hecho un llamado a todos los gobiernos del mundo, a las multinacionales y a las instituciones multilaterales para que esto se analice.

Otro aspecto positivo señalado, es la posibilidad de aprendizaje a partir de las experiencias de los demás, pues este virus ocurre por fases y en tiempos diferentes en cada región, continente, o país. Este es el caso de Latinoamérica, pues tuvo la oportunidad de prevenir ciertas cosas, de aprender y de prepararse, puesto que ya existía un contexto previo de la situación en China, en Europa y era evidente la inevitable llegada a Latinoamérica, y aunque no hubo la preparación en el momento adecuado, aún hay tiempo de seguir aprendiendo de las fases, de las experiencias y estrategias de los países que están en etapas más adelantadas.

En relación a lo negativo, la globalización provoca que el contagio sea rápido y masivo. Por otro lado, se desata una crisis económica mundial que perjudicará también al desarrollo social de la población. La crisis afectará en mayor medida a los países con bajos recursos y a los más vulnerables en el planeta, además de aumentar la desigualdad entre los países.

*Otro aspecto positivo señalado, es la posibilidad de aprendizaje a partir de las experiencias de los demás, pues este virus ocurre por fases y en tiempos diferentes en cada región, continente, o país.*



*En relación a lo negativo, la globalización provoca que el contagio sea rápido y masivo. Por otro lado, se desata una crisis económica mundial que perjudicará también al desarrollo social de la población.*

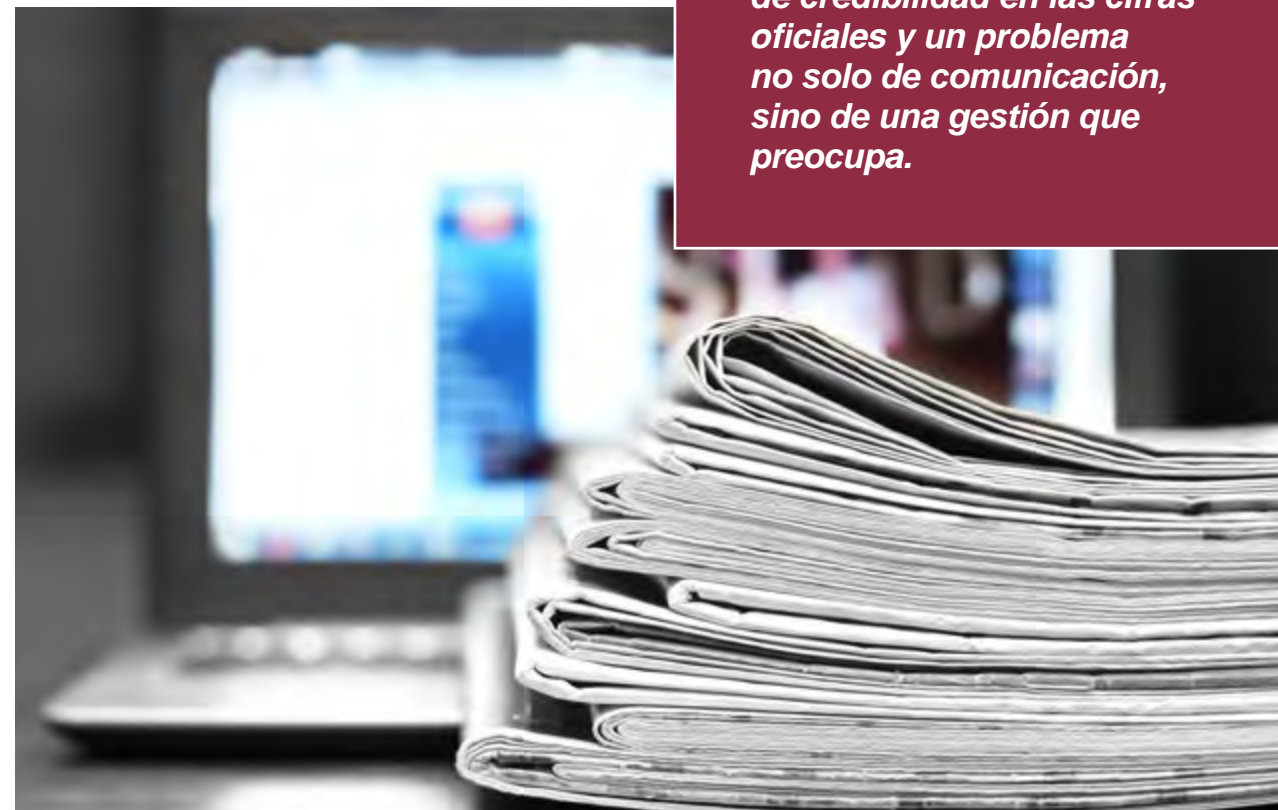




## Infodemia: Fake news y medios de comunicación

Tatiana Larrea, durante esta intervención, explica la advertencia realizada por la OMS sobre la infodemia. La infodemia es la masificación de información de mala calidad, por un lado, y las fake news (noticias falsas) con información incorrecta que circula, por el otro.

Los medios de comunicación tradicionales suelen construir o replicar información falsa por omisión o intención, y al ser una fuente en donde las noticias deben ser comprobables, se espera que los datos sean reales, sin embargo, la constante réplica de fake news genera confusión y desinformación en la población. Esto se convierte en algo mucho más grave cuando la desinformación surge de las autoridades pues provoca desconfianza, falta de credibilidad en las cifras oficiales y un problema no solo de comunicación, sino de una gestión que preocupa.



**Los medios de comunicación tradicionales suelen construir o replicar información falsa por omisión o intención, y al ser una fuente en donde las noticias deben ser comprobables, se espera que los datos sean reales, sin embargo, la constante réplica de fake news genera confusión y desinformación en la población. Esto se convierte en algo mucho más grave cuando la desinformación surge de las autoridades pues provoca desconfianza, falta de credibilidad en las cifras oficiales y un problema no solo de comunicación, sino de una gestión que preocupa.**

La información es fundamental para la planificación de los gobiernos y de los territorios para así poder salir adelante en este problema. Entre algunos ejemplos de estrategias en situación de crisis planteados en esta conferencia están: Nueva Zelanda, que tuvo 1.497 contagios y 21 fallecidos, tuvo 7 semanas de estricto aislamiento, masiva cobertura de pruebas y seguimiento de los contactos de cada enfermo. Por otra parte, Vietnam brindó un acceso temprano a la información, cierre de frontera con China para evitar casos de contagios y un confinamiento selectivo con identificación y aislamiento de casos. Finalmente, Corea del Sur obtuvo 10.652 contagios y 256 fallecidos. Su estrategia fue el uso permanente de mascarillas, pruebas masivas con resultados en 24 horas, seguimiento y aislamiento de casos positivos a través de la implementación del big data y alimentación durante 2 semanas por parte del Estado a las personas que estaban en aislamiento.

Factores fundamentales que se resalta en estos países respecto al manejo de la crisis son: la calidad de información que han manejado y recopilado para planificar sus estrategias, las medidas de prevención tomadas, las medidas de contención con las personas que ya tuvieron el virus, el tipo de liderazgo y las prioridades que tiene cada Estado frente al problema.

Una cuestión muy diferente sucede en el Ecuador, pues la expositora explica que el país no maneja información clara, lo que pone en riesgo la toma de decisiones, pues sin información adecuada se dificulta la correcta planificación.

## Fases de la pandemia según la OMS

Las fases de la pandemia son seis, basadas en la planificación de pandemias que realiza la OMS. Existen tres aspectos fundamentales a tomar en

**La primera fase planteada por la OMS, es la de preparación en cualquier tipo de crisis sanitaria, es cuando existe 0 casos, pero se evidencia que, en otros países, aunque sean lejanos, ya existen casos del virus.**

cuenta: el momento en el que estamos, la situación que eso implica, y la acción que debemos tomar o que podríamos tomar.

La primera fase planteada por la OMS, es la de preparación en cualquier tipo de crisis sanitaria, es cuando existe 0 casos, pero se evidencia que, en otros países, aunque sean lejanos, ya existen casos del virus. En este primer momento se debe iniciar la preparación para la llegada del virus con acciones que permitan mantener los sistemas de salud listos y el envío de recursos a sectores que lo requieran.

La segunda fase es la de contención, es decir, cuando ya han llegado los primeros casos, generalmente por vía aérea. Lo que se necesita es realizar otro tipo de protocolos de atención, identificación y seguimiento de los contagiados y sospechosos y la aplicación de medidas de prevención para la ciudadanía.

La tercera fase corresponde al contagio comunitario, es decir, cuando la transmisión es de persona a persona, independientemente de haber salido del país (salir del cerco epidemiológico). Las acciones recomendadas son: el distanciamiento social, suspensión temporal de actividades no esenciales, y suspensión de eventos masivos.

La fase cuatro es el contagio epidémico, en esta etapa aumentan exponencialmente los contagios y

la dispersión a nivel nacional. Las medidas que se deben aplicar son más fuertes, se realiza aislamiento social (confinamiento), restricción de movilidad, suspensión indefinida de actividades no esenciales y suspensión de eventos pasivos.

La fase cinco, es la de salida, algunos territorios están en una situación de normalidad, esto significa, el desconfinamiento y el cambio de la implementación del semáforo (con medidas detalladas), pero estas medidas tienen el riesgo de "la nueva ola" es decir, el re-contagio. El gobierno debe tomar nuevas medidas, en el caso de que exista "la nueva ola", para que la ciudadanía esté prevenida y no se dé otra vez.

Por último, la fase 6 es la recuperación. En este punto se planifican las acciones para cada territorio, nación y para el planeta. Se debe recuperar la salud, el empleo, la producción, la economía y entender que la convivencia será diferente. Se debe trabajar en todas las áreas que maneja un gobierno como: la educación, el trabajo y la movilidad.

### **El liderazgo en consultoría política**

El liderazgo en consultoría política hace uso de ciertos indicadores que, a través de la investigación de opinión pública, permite realizar una medición permanentemente. Esta evaluación posibilita conocer el índice de credibilidad que tiene la ciudadanía en torno a la gestión del líder, pues es la fuerza de liderazgo la que permite enfrentar situaciones críticas.

Es importante realizar una buena gestión en donde se escuche y se comunique de manera correcta a la ciudadanía, además necesita ser planificada, no se pueden hacer las cosas de forma improvisa.

El primer paso es realizar un análisis confiable, sólido y eminente de la situación en la que nos encontramos;

***Es importante realizar una buena gestión en donde se escuche y se comunique de manera correcta a la ciudadanía, además necesita ser planificada, no se pueden hacer las cosas de forma improvisa.***

analizar los recursos con los que contamos y con los que no, para conseguir los impactos que cada acción puede tener en otras áreas.

Un segundo paso son las estrategias, estas deben estar enfocadas en el control de esta situación crítica: atención en salud, reparación, recuperación y fortalecimiento. Es necesario escuchar a la población para que los proyectos y medidas a ejecutarse estén enfocados a cada segmento de la misma, por otra parte, se debe comunicar a todos, hoy más que nunca, para trabajar en problemas y necesidades específicas. Además, se requiere de un monitoreo y evaluación constante, porque es necesario saber los resultados que está dando la planificación. Si no son resultados favorables, se deben repensar las estrategias.

El tercer paso, es la comunicación. La OMS propone que la información y comunicación de los gobiernos debe de ser oportuna, clara, transparente y empática. Tatiana Larrea explica que no hay confianza sin credibilidad, transparencia y autenticidad. Autenticidad tiene que ver con no mostrar algo que no somos, la transparencia en decir la verdad, pues la verdad siempre será el mejor camino.

Para terminar, la política es la oportunidad para buscar el bien común y mejorar la calidad de vida de nuestras poblaciones. Si hacemos políticas públicas acorde a nuestros territorios y realidades, podremos evitar la explosión social que tanto tenemos y

que está sucediendo en cada rincón del planeta. La política debe estar enfocada en tres cosas importantes: escuchar a la ciudadanía, empatía (ponernos en los zapatos del otro), y en la verdad (no hay que tener miedo a la verdad).

***La política es la oportunidad para buscar el bien común y mejorar la calidad de vida de nuestras poblaciones. Si hacemos políticas públicas acorde a nuestros territorios y realidades, podremos evitar la explosión social que tanto tenemos y que está sucediendo en cada rincón del planeta. La política debe estar enfocada en tres cosas importantes: escuchar a la ciudadanía, empatía (ponernos en los zapatos del otro), y en la verdad (no hay que tener miedo a la verdad).***



# LA INNOVACIÓN DIGITAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA

José Fernández Ardáiz - Argentina

*Asesor en campañas de comunicación e información innovación en gobierno en internet, activismo político, participación ciudadana y democracia digital. Diseñador de estrategias de comunicación digital, herramientas y plataformas online. Impulsor de políticas de gobierno abierto, transparencia y acceso a la información pública para limitar las posibilidades de la corrupción.*



Escanea este Código QR  
y mira la conferencia completa  
<https://bit.ly/3qUfiYG>

Los ejes de acciones en el ámbito de la comunicación e innovación de los gobiernos tiene que ver con que estos adopten un modelo de gobierno abierto y transparente, en el que exista participación ciudadana. Aunque en la actualidad las complicaciones son varias, es necesario hacer partícipe a la población.

Con la pandemia, muchas personas tuvieron que adaptarse a una nueva realidad, comenzar a pensarse en modo online, en donde las nuevas tecnologías y plataformas se han vuelto indispensables. El expositor comenta que, en su experiencia en comunicación política digital,

siempre ha existido una división entre el mundo online y offline, sin embargo, afirma que para él esto no es real, pues considera que estos dos aspectos se interrelacionan y los ciudadanos viven los dos tiempos con sus lógicas y sus formas divergentes, cuestión que para los gobiernos ha sido difícil de entender, por lo que en el contexto actual por el COVID-19, la introducción de un mundo online ha tomado por sorpresa a los gobernantes. Es evidente que en la actualidad la virtualidad se ha transformado en un eje central de la vida.

### Comunicación de gobierno en tiempos de COVID-19

José Fernández, comenta los 8 puntos específicos aplicables durante el inicio de la emergencia sanitaria.

El primer punto tiene que ver con nunca mentir y decir siempre la verdad, independientemente de que sea positiva o negativa, pues, aunque parezca una obviedad, lo importante de este aspecto es que la verdad se comunique de manera estratégica, con información precisa, pues el efecto de las palabras en la sociedad puede cambiar cuando se comunica de manera correcta.

El segundo punto fundamental es centralizar la información, una forma de hacerlo puede ser a través de una página web, es de suma importancia que los datos sean precisos y se publique de forma constante. La creación de este sitio web permitirá que la población obtenga toda la información que necesita.

El tercer punto que se abordó, es el de explicar todo lo que sea necesario, pues si se requiere que un funcionario repita una idea varias veces lo hará, porque es importante que la información quede clara y sea precisa. Los datos deben ser enviados de forma directa, centralizada, ya sea a través de

redes sociales, correos electrónicos o la página web para que la información oficial sea solo una, esto posibilitará frenar los rumores y evitar que puedan generarse conflictos. También cabe resaltar que todo lo que se informa debe ser completo y debe emitirse lo más rápido posible.

*El tercer punto que se abordó, es el de explicar todo lo que sea necesario, pues si se requiere que un funcionario repita una idea varias veces lo hará, porque es importante que la información quede clara y sea precisa. Los datos deben ser enviados de forma directa, centralizada, ya sea a través de redes sociales, correos electrónicos o la página web para que la información oficial sea solo una, esto posibilitará frenar los rumores y evitar que puedan generarse conflictos.*



*Con la pandemia, muchas personas tuvieron que adaptarse a una nueva realidad, comenzar a pensarse en modo online, en donde las nuevas tecnologías y plataformas se han vuelto indispensables.*





*Otro aspecto relevante es el uso de dos herramientas de comunicación: WhatsApp y las redes sociales. La primera, es una herramienta directa que tiene una gran potencialidad porque permite tener una comunicación inmediata con el ciudadano, pues a través de este medio se pueden enviar mensajes a los celulares, lo que permitirá una mayor apertura a las diferentes realidades de la población.*

Otro aspecto relevante es el uso de dos herramientas de comunicación: WhatsApp y las redes sociales. La primera, es una herramienta directa que tiene una gran potencialidad porque permite tener una comunicación inmediata con el ciudadano, pues a través de este medio se pueden enviar mensajes a los celulares, lo que permitirá una mayor apertura a las diferentes realidades de la población, además, la rápida distribución de información a diferentes grupos posibilitará que las personas actúen en un sistema de voluntariado. La red social de preferencia en una situación de emergencia es Facebook, pues a diferencia de Twitter o de Instagram, en esta aplicación se encuentra la mayoría de la gente y en gran parte la población adulta, por lo tanto, este medio nos permite llegar de forma simple y masiva al público.

El quinto punto hace referencia a la coordinación de acciones con todos los sectores que sean convocados para el manejo de áreas específicas durante una situación de emergencia.

En el punto 6, el expositor habla sobre la importancia de anticiparse para que no existan rumores y ser previsible, para ofrecer seguridad y confianza. Todos estos puntos están vinculados a la estrategia de comunicación y de contención del COVID.

El punto 7 es central porque tuvo como objetivo poner la preocupación de los ciudadanos en el centro de la comunicación, conocer qué información es la que la población necesita saber, para poder actuar en relación a la normalización de la vida propia en pandemia, por este motivo la comunicación debe generarse a partir de las necesidades ciudadanas.

Finalmente, el punto 8 consiste en publicar toda la información de manera transparente y abierta. Lo importante es pensar de manera innovadora, analizar las posibilidades para mostrar información de una forma amigable, que sirva tanto en términos de gestión sanitaria como en términos de públicos masivos.

Uno de los aspectos positivos de ser un gobierno abierto y el uso de lo digital, de internet y de las nuevas tecnologías es no pensar solo en la

*Uno de los aspectos positivos de ser un gobierno abierto y el uso de lo digital, de internet y de las nuevas tecnologías es no pensar solo en la información pues es posible que, a partir de los datos obtenidos durante la emergencia, estos puedan ser reutilizados, alcanzando de esta manera una re funcionalización del gasto.*

información pues es posible que, a partir de los datos obtenidos durante la emergencia, estos puedan ser reutilizados, alcanzando de esta manera una re funcionalización del gasto.

Una crisis puede traer consigo desorden interno, lo que podrían desencadenar potenciales actos de corrupción debido a que se facilitan las formas de compra. Por esto es de gran relevancia que las decisiones políticas sean informadas a la población especificando cuáles son los ingresos y en qué se han utilizado los recursos.

### **Herramientas para la comunicación de riesgo**

José Fernández expone la importancia de la generación de información, pues dice que no estamos haciendo comunicación política, ni electoral, ni de campaña, sino que estamos haciendo comunicación

de riesgo o de crisis en función de en qué momento se encuentra cada uno. En ese sentido, el expositor resalta algunos aspectos específicos.

En primer lugar, la importancia de la solidaridad. El ponente comenta que en la situación que él maneja actualmente, se realizaron alianzas con emprendedores y universidades, estas alianzas estratégicas han permitido una coordinación con los trabajadores municipales, y la elaboración de aplicaciones y páginas web para diversos momentos de la pandemia.

La primera problemática tiene que ver con la contención social y la de ayuda social. En este proceso han existido algunos conflictos como el de implantar la temática social, vinculada actualmente a cuestión de los alimentos, de la pobreza, artículos de limpieza. Cuando se cerraron los comercios, varias personas necesitaron de asistencia social, por esta razón se creó una base de datos de personas que necesitaban ayuda y de personas que querían ayudar, en ese momento se evidenció la solidaridad, pues la creación de un espacio colaborativo en donde se pudo ofrecer o pedir ayuda frente al COVID-19 aportó en gran medida al manejo de la emergencia.

**La primera problemática tiene que ver con la contención social y la de ayuda social. En este proceso han existido algunos conflictos como el de implantar la temática social, vinculada actualmente a cuestión de los alimentos, de la pobreza, artículos de limpieza.**

Otra herramienta específica que utilizó el expositor fue "llama desde casa", esta herramienta atendía una segunda problemática, la venta de comercios minoristas y de cercanía, debido a la emergencia sanitaria, varios de estos comercios optaron por la venta online. Para articular esta forma de venta, se realizaron reuniones con las cámaras de comercio y comerciantes. Con esta herramienta lo que se busca es crear un espacio de encuentro en línea conectando a los comercios con gente que necesita comprar.

Otra problemática que se encontró fue cuando se planteó la posibilidad de salir. En Argentina, después de un aislamiento de 76 días, se permitió salir a caminar a 500 metros alrededor de la casa una vez por semana, después fue posible ir a correr durante 1 hora, tres veces a la semana. Entonces se creó una plataforma que permite gestionar y certificar una salida ordenada de la gente a la calle para realizar paseos alternativos. Es una aplicación para celular, el nombre de esta aplicación es "organizamos salida", esta plataforma tiene geo localizados los domicilios de las personas que proporcionaron su dirección para que, de esta manera, aparezcan en un mapa todos los permisos establecidos por área geográfica.

Por otra parte, la cuarta problemática que se evidenció fue en el área educativa, pues varios docentes, y personas que realizan capacitaciones no pueden desarrollar sus actividades con normalidad, por esta razón se está creando el boceto de una plataforma en donde las personas puedan ofrecer clases online y la gente pueda encontrarlos.

### **Programas de voluntariado en Bahía Blanca**

El expositor, José Fernández, comenta que el voluntariado en Bahía Blanca tuvo gran acogida, pues muchas personas estuvieron dispuestas a

hacer algo, pero no sabían qué, entonces a partir de ahí surgió el voluntario con tres programas específicos.

El primer programa es la red de difusión de información confiable, segura y oficial para combatir las noticias falsas, esto es simple de realizar desde casa, consiste en reenviar solamente un mensaje de WhatsApp, publicar algo a Facebook, Twitter o Instagram. Uno de los programas del voluntariado más importantes va a ser y es el de la redifusión.

El segundo programa es la colaboración social, aquí participa gente para armar bolsas de alimentos, para armar camas, y para realizar todas las actividades que tengan que ver con la logística y el transporte para cuando ocurran situaciones de emergencia.

El tercer programa trabaja con los adultos mayores y los sectores vulnerables, pues esta parte de la población tiene más complicaciones frente al virus. El programa propuesto se denomina "Los acompañados", está compuesto por un sistema de voluntariado que realiza actividades como: el

acompañamiento psicológico, esto es de gran importancia pues el encierro ha generado problemas psicosociales. Se realizarán "guitarreadas" por WhatsApp, por zoom, ejercicios vinculados al pensamiento, al conocimiento y a la potencialidad de la atención.

Para terminar su intervención, José Fernández afirma que lo que se busca con todas estas acciones es lograr que a través de lo digital y con plataforma y redes sociales se pueda contener al mundo de los adultos mayores, grupos vulnerables, personas con discapacidad, problemas mentales, gente que está sola en casa, gente que está pasando muy mal y se vuelve una problemática.

Lo que resalta el expositor como lo más importante, es encontrar la forma de mezclar comunicación e innovación en el mundo digital, con el mundo físico. En esta nueva normalidad en la que nos encontramos, parte importante tiene que ver con los esquemas de innovación digital en los gobiernos, y principalmente los gobiernos locales que es donde más cerca se tiene a la ciudadanía.



# LOS NUEVOS LIDERAZGOS POLÍTICOS A PARTIR DE LA CRISIS

Wilson Merino – Ecuador

*Politólogo y gestor social con amplia trayectoria en emprendimiento, levantamiento de voluntariado y planeamiento de iniciativas innovadoras para la transformación social, director de la fundación Cecilia Rivadeneira. Impulsó el primer Proyecto de Ley de Lucha Contra el Cáncer en el Ecuador.*



Escanea este Código QR  
y mira la conferencia completa  
o ingresa a <https://bit.ly/3gMX72p>

**E**ccuador venía arrastrando una crisis económica social y política, provocada en gran medida por las decisiones de un gobierno nacional que se mantuvo alejado de las necesidades de la gente.

Entre las causas fundamentales que la provocaron se encuentran: la eliminación de subsidios, -hecho que desembocó en manifestaciones masivas-, los escándalos de corrupción continuos y varias otras causas de orden social. Todo esto desencadenó la consolidación de una profunda crisis en el país, tanto en lo económico, como en lo social y político.

A juicio de Merino, las manifestaciones del año 2019 fueron una muestra clara del descontento social generado como resultado de una regresión en relación a los derechos fundamentales, al debilitamiento institucional y al estancamiento de las políticas públicas, especialmente las políticas sociales.

Por otro lado, es notable la reducción en cuanto a la prestación de servicios de salud pública y, además, a la desfinanciación al sector de la salud;

***A juicio de Merino, las manifestaciones del año 2019 fueron una muestra clara del descontento social generado como resultado de una regresión en relación a los derechos fundamentales, al debilitamiento institucional y al estancamiento de las políticas públicas, especialmente las políticas sociales.***

decisiones como estas han colocado en condición de debilidad a todo el país.

Según Merino, el estallido social del pasado mes de octubre de 2019 puso en evidencia la mezquindad de una clase dirigencial no solamente política, sino general, que trabajó en función de sus intereses particulares, completamente alejados de los intereses de las grandes mayorías. Mientras el gobierno impulsaba un diálogo como alternativa, existía la sensación generalizada de que este no era un diálogo real, sino una mesa chica en la que participaban unos pocos.

Las decisiones y las políticas públicas se han tomado de espaldas a la ciudadanía y eso ha sido una constante durante la presente crisis. El hecho que más llama la atención dentro del acuerdo nacional es el establecimiento de siete mesas de trabajo, en las cuales, según el expositor, se habló de todo menos de salud. "Es imposible pensar en la reactivación económica si los hospitales no disponen de medidas para el tratamiento adecuado de estos casos. Es inconcebible que se hable de un acuerdo nacional si es que no se topa el tema de la salud. Evidentemente la pandemia no fue responsabilidad del gobierno pero la fragilidad en la que nos encontramos para superarla sí lo es".

La clase política ecuatoriana pasó de una etapa de desconexión con los ciudadanos a la descomposición absoluta. Esta no está interesada en salud, empleo o educación; a la clase política ecuatoriana le interesa el reparto de los espacios de poder, cuidarse las espaldas, y prepararse para los próximos procesos electorales.

Esta descomposición se manifestó en todos los actos de corrupción cometidos durante los últimos meses: por ejemplo en la compra de kits alimenticios, en los sobrepagos en mascarillas y en lo que sucedió con las personas fallecidas.

El virus más peligroso para el desarrollo social es la corrupción, en la actualidad vivimos una grave crisis de ética que siempre ha estado ahí. Quizás

ahora, como resultado de la evolución, de la comunicación, de las redes sociales y las leyes de comunicación, existen procesos de información más cercanos. Esto, finalmente ha frenado el progreso social del país.

***La clase política ecuatoriana pasó de una etapa de desconexión con los ciudadanos a la descomposición absoluta. Esta no está interesada en salud, empleo o educación; a la clase política ecuatoriana le interesa el reparto de los espacios de poder, cuidarse las espaldas, y prepararse para los próximos procesos electorales.***





Nuestra democracia ha sido secuestrada por una clase política indolente mientras el dinero de todos los ecuatorianos se ha repartido entre pocos; por otro lado, 360 mil personas han perdido el trabajo en medio de este contexto; hay un subregistro en relación a la pérdida de empleo a nivel nacional.

Ecuador se prepara para un escenario de contracción. El Banco Central habla de una reducción de al menos 6,5% y hasta el 9%, hay problemas en la balanza comercial, problemas fiscales, problemas financieros, problemas sociales, reducción del 12% de las exportaciones de materia prima, un desequilibrio de las finanzas públicas por el bajo precio del petróleo y, sobre todo, un problema con las políticas de Estado que no han sido consensuadas.

Merino es enfático en señalar que esta es una oportunidad para reinventarnos y establecer con claridad cuáles son las prioridades que van a permitir al país construir un modelo económico más inclusivo y más colaborativo. La colaboración será el elemento central durante la nueva normalidad; es imprescindible que todos los ecuatorianos reconozcan la complejidad del problema, junten esfuerzos y exijan el cambio de esta realidad.

## La sociedad civil

Es necesario un enfoque más solidario. La pregunta clave en este punto es: ¿cómo construir una economía colaborativa? Si bien el área política sufre de un gran descrédito por parte de la sociedad, hay un sector que sí goza de confianza: la sociedad civil.

¿Qué o quién es la sociedad civil? ¿Cómo se puede impulsar a una sociedad civil que ha sido también secuestrada por las instituciones políticas que han utilizado el nombre de participación ciudadana para sus propios intereses políticos,

**Es necesario un enfoque más solidario. La pregunta clave en este punto es: ¿cómo construir una economía colaborativa? Si bien el área política sufre de un gran descrédito por parte de la sociedad, hay un sector que sí goza de confianza: la sociedad civil.**

y empresas privadas que han utilizado el tema de responsabilidad social empresarial? ¿cómo se puede fortalecer este sector? y ¿cómo este sector puede convertirse realmente en el motor del cambio que la ciudadanía busca en el país?.

En primer lugar es necesario hablar de alianzas público-privadas-civiles. En el Ecuador, se habla mucho de las alianzas público-privadas, y parecería que solo existen dos sectores, cuando en realidad hay tres. Este tercer sector se encuentra muy debilitado pero, indiscutiblemente, puede ayudar a que salgamos de la crisis. El primer paso es vencer el miedo: Wilson Merino, señala que "la ciudadanía en términos generales, tiene que vencer el miedo y participar de forma activa y democrática en las nuevas políticas públicas".

En las nuevas generaciones hay una sensación de frustración frente a lo que sucede en el país, hay otros que han pasado de la frustración a la indiferencia. Hay que luchar contra el problema fundamental. Hay que mirar una democracia participativa. Hay que buscar una iniciativa popular mediante un ejercicio, también en lucha contra del espacio común del territorio, desde la sensibilidad de las familias de los pacientes con enfermedades catastróficas.

Es necesario escuchar a la gente en espacios comunes y tratar de establecer prioridades que son distintas en cada territorio. El mayor desafío es poder trabajar en políticas públicas de mediano y largo plazo, medidas públicas efectivas con los servicios que deberían ser universales: educación, salud y protección social. Es necesario apelar al uso de mecanismos de democracia electa para impulsar proyectos de ley que nazcan desde la sensibilidad del ciudadano para retomar la confianza.

**En las nuevas generaciones hay una sensación de frustración frente a lo que sucede en el país, hay otros que han pasado de la frustración a la indiferencia. Hay que luchar contra el problema fundamental. Hay que mirar una democracia participativa.**





Accede a las conferencias completas en  
<http://www.congope.gob.ec/?p=10930>

---

**CONGOPE:** Wilson E8-166 y av. 6 de Diciembre  
Telf.: 02-380 1750  
Siganos en redes sociales



/Congope



/CongopeEcuador



/Congope

[www.congope.gob.ec](http://www.congope.gob.ec)



