



Experiencias de gobierno

en tiempos de incertidumbre



Experiencias de gobierno

en tiempos de incertidumbre





PRÓLOGO

2022, Fundación Konrad Adenauer, KAS, Colombia

Calle 93B # 18-12, piso 7
Bogotá D.C., Colombia
(+57 601) 743 09 47
<https://www.kas.de/web/kolumbien>

2022, Colombia Líder

Carrera 11A # 93 – 94, oficina 304
Bogotá D.C., Colombia
(+57) 317 643 8820
<https://www.colombialider.org>

2022, Jaramillo Luján Estrategia y Comunicación

Calle 44 # 29-11
Medellín, Colombia
(+57) 321 815 8069
<https://jaramillolujan.com/>

Stefan Reith

Representante de KAS Colombia

María Francisca Cepeda Quintero

Coordinadora de Proyectos de KAS Colombia

Karem Labrador Araújo

Directora Ejecutiva de Colombia Líder

Breyner Escobar Bolívar

Coordinador de Proyectos de Colombia Líder

Miguel Jaramillo Luján

CEO de Jaramillo Luján Estrategia y Comunicación

Carolina López Forero

Gestión operativa de Jaramillo Luján Estrategia y Comunicación

Comité editorial

Breyner Escobar Bolívar
María Francisca Cepeda Quintero
Marlon Galeano Solano

Lyda Deaza Guáqueta
Carolina López Forero

Coordinación editorial y corrección de estilo

Sebastián Aguirre Eastman, de Jaramillo Luján Estrategia y Comunicación

Autores

Aidubby Juliana Mateus
Alfonso Roggiero
Andrés Elías
Aníbal Gaviria Correa
Daniel Ivoskus
Édgar Yesid Bernal Gallego
Eladio Jardón Ferreiro
Francesco Marcelo Aycart Carrasco
Gladys Pérez
Héctor Olimpo Espinosa Oliver
Heidy Johanna Torres Becerra
Jaime Alfredo Móvil
Jhon Jairo Hortúa Villalba
Juan Sebastián Delgado Gil
Lucy Amparo Guzmán González
Luis Alejandro Fúneme González
Luis Carlos Velásquez Cardona
Luis David Duque
Miguel Jaramillo Luján
Nicolás García Bustos
Nury Astrid Cómez Serna
Orlando Goncalves
Rigoberto Alfonso Pérez
Roberto Celedón Venegas
Sandra Guerra
Santiago Montoya Montoya
Velma Hernández

Diseño, diagramación e ilustraciones

Sandra de Bedout Rodríguez

Impresión

Opciones gráficas

ISBN: 978-958-52826-4-3

Esta publicación se realizó gracias a la cooperación entre la Fundación Konrad Adenauer, Colombia Líder y Jaramillo Luján - Estrategia y Comunicación.

Las opiniones, los comentarios y las posiciones que contiene esta publicación constituyen las posturas de los autores y no comprometen, ni necesariamente representan, el pensamiento de la KAS y Colombia Líder. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción y la comunicación pública total o parcial y la distribución, sin la autorización previa y expresa de los titulares.

En numerosas ocasiones hemos escuchado que lo único cierto es el cambio. Esta frase nunca había cobrado tanta fuerza como ocurrió a partir del año 2020, con la repentina pandemia que azotó al mundo y cuyas consecuencias (positivas y negativas) aún se manifiestan en las formas en las que vivimos, nos relacionamos y trabajamos. Dichos impactos alcanzaron incluso la manera en la cual nos gobernamos.

Si bien las crisis no son nuevas, ni mucho menos son producto exclusivo de la pandemia, la que experimentamos y se generalizó en 2020 generó un entorno reflexivo y analítico sobre lo sucedido, con el fin de extraer las lecciones más relevantes para diferentes actores y sectores. Esta publicación es uno de esos esfuerzos.

Junto con la Asociación Colombia Líder, la Fundación Konrad Adenauer –KAS–, abre el espacio para que expertos en comunicación, marketing político y manejo de crisis, así como mandatarios que debieron sortear las dificultades asociadas con gobernar en medio de una pandemia, cuenten sus experiencias, analicen los conflictos y las turbulencias que enfrentaron y cómo lograron superarlos.

El objetivo es construir conocimiento que sirva de referente para futuras autoridades, líderes, lideresas y cualquier persona interesada en adquirir herramientas que le permitan encarar con competencia, pericia e innovación, la única certidumbre que existe: el cambio.

La Fundación Konrad Adenauer es una fundación política alemana allegada al Partido Demócrata Cristiano –CDU– en Alemania. Desde hace más de 55 años promovemos en Colombia la libertad, la justicia y la solidaridad a través de la cooperación con aliados estratégicos que nos permiten abordar temáticas relevantes para la consolidación de la democracia en el país.

Para la KAS es de vital valor que los protagonistas de la democracia puedan tener un espacio para socializar sus experiencias, pues esta se sigue construyendo día a día y cada lección aprendida que se comparte es un ladrillo que contribuye a edificarla de manera más robusta y sólida. Esperamos que este libro sea de gran provecho para sortear cualquier tipo de crisis.

Stefan Reith
Representante de la KAS
en Colombia

CONTENIDO

Prólogo	5		
Introducción	9		
Parte I: ¿Cómo conectar con la comunidad en escenarios de crisis?			
1. Conexión o desconexión ciudadana			
Nury Astrid Gómez Serna	14		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Añibal Gaviria Correa. Gobernador de Antioquia (2020-2023)	29		
2. Reputación y gestión de marca			
Andrés Elías y Velma Hernández	32		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Héctor Olimpo Espinosa. Gobernador de Sucre (2020-2023)	45		
3. Conectando con la ciudadanía en escenarios cambiantes			
Daniel Ivoskus	48		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Nicolás García Bustos. Gobernador de Cundinamarca (2020-2023)	55		
4. Comunicar para navegar en situaciones complejas			
Alfonso Roggiero	58		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Luis Carlos Velásquez Cardona. Gobernador de Caldas (2020-2023)	71		
5. El poder del silencio como estrategia política			
Sandra Guerra	74		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Aidubby Juliana Mateus. Alcaldesa de Gámbita, Santander (2020-2023)	85		
6. Campañas disruptivas el único camino lógico a seguir			
Francesco Marcelo Aycart Carrasco	88		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Luis Alejandro Fúneme. Alcalde de Tunja (2020-2023)	99		
Parte II: Crisis social y crisis política			
7. Tiempos nuevos, nueva comunicación de gobierno			
Orlando Goncalves	104		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Roberto Celedón. Alcalde de Baranoa, Atlántico (2020-2023)	111		
8. Ten un influencer a la mano			
Jaime Alfredo Móvil	114		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Jhon Jairo Hortúa. Alcalde de Fusagasugá, Cundinamarca (2020-2023)	119		
9. Zona cero: recuperar la imagen dañada			
Gladys Pérez	122		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Santiago Montoya. Alcalde de Sabaneta, Antioquia (2020-2023)	131		
10. Manejo de crisis digitales			
Juan Sebastián Delgado	134		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Rigoberto Alfonso Pérez. Alcalde de Sogamoso, Boyacá (2020-2023)	145		
11. Comunicación política, incertidumbre y la nueva gestión pública			
Eladio Jardón Ferreira	148		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Édgar Yesid Bernal Gallego. Alcalde de Recetor, Casanare (2020-2023)	161		
12. Transformación de los procesos políticos asociados a la pandemia			
Luis David Duque	164		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Heidy Johanna Torres Becerra. Alcaldesa de Pto Escondido, Córdoba (2020-2023)	177		
Parte III: Epílogo			
13. 15 hitos que transformaron para siempre la comunicación pública			
Miguel Jaramillo Luján	182		
<i>Experiencia de gobierno</i>			
Luz Amparo Guzmán. Alcaldesa de Santander de Quilichao, Cauca (2020-2023)	201		

INTRODUCCIÓN

Experiencias de gobierno en tiempos de incertidumbre

En el transcurso de los años, diversas crisis sociales, económicas, políticas, de salud y ambientales, entre otras, han afectado al mundo, así como a las formas de gobernar. Desde la caída de los imperios y el fin de las dinastías, las pandemias, los conflictos y las guerras mundiales han cambiado el curso de nuestra historia.

Crisis es una palabra que la humanidad no quisiera oír, pero que está latente en nuestro día a día. Esta representa un conjunto de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada, aunque difícil e inestable, que genera incertidumbre y requiere tomar medidas urgentes frente a una disponibilidad mayor al cambio.

Sin embargo, muchos también ven en la crisis, una oportunidad. Al respecto, en 1935 Albert Einstein escribió: *“La crisis es la mejor bendición que puede sucederles a la persona y a los países, porque la crisis trae progreso... Quien supera la crisis, se supera a sí mismo sin quedar ‘superado’”*.

Desde finales del año 2019, la llegada del COVID-19 provocó una pandemia que, en cuestión de días, generó que el mundo se detuviera y se aislara por un virus mortal que hoy, a pesar de irse mitigando, aún está latente y poniendo en vilo a los gobiernos. Esta crisis los puso en jaque, pues no había una reacción inmediata ante el desconocimiento para su atención y contención.

Esto hizo que se debilitaran las estructuras gubernamentales y generó incertidumbre por un tiempo largo, desatando consecuencias en lo social, lo económico, lo político y en los temas de salud pública, de las cuales aún hay rezagos.

Las crisis generan variaciones, en especial en lo concerniente a las relaciones entre gobernantes y gobernados, así como en las acciones y los márgenes de maniobra de los gobiernos, sus retos, desafíos y avances para superar la pandemia.

La incertidumbre es la que reina. Y, si retomamos las palabras de Albert Einstein, es claro al mencionar que “no podemos resolver los problemas de la misma manera que cuando los creamos”. Por ello, el libro ***Experiencias de gobierno en tiempos de incertidumbre*** le brindará a cada uno de ustedes, como lector, la posibilidad de entender que sí se puede salir de las crisis, y cómo a pesar de que estas nos toman desapercibidos, hay experiencias que surgen para contener y mitigar el problema de una manera diferente. Es preciso esa diferencia, la oportunidad para que otros tengan una hoja de ruta y estén preparados.

Desde hace varios años **Colombia Líder y la Fundación Konrad Adenauer** nos hemos propuesto llegar a los diferentes territorios de nuestro país a través del programa de fortalecimiento técnico “Participación para la gobernabilidad”, el cual nos permite brindar herramientas para generar capacidad instalada en los entes territoriales y la visibilización de las experiencias significativas que realizan los gobernantes por el bienestar de sus conciudadanos, partiendo de las realidades y de los sucesos que aquejan al país y al mundo globalizado e interconectado.

Experiencias de gobierno en tiempos de incertidumbre les brindará elementos teóricos y prácticos sobre cómo afrontar los tiempos de crisis e incertidumbre, a partir de las experiencias y situaciones ya acontecidas por la crisis sanitaria, económica y social del COVID-19.

Este libro se desarrolla en tres partes. La primera recoge la manera en la que los gobiernos se deben conectar con su comunidad en medio de una crisis, y aborda temas relevantes sobre cómo estos están generando esta conexión con sus gobernados o si, por el contrario, hay una desconexión. Esto también ha sido parte del problema y acelera la pérdida de la reputación de los gobernantes o directivos por no saber comunicar las malas noticias. Debido a esto, se apela a diversas estrategias que rompan esquemas y manifiestan la posibilidad del control.

La segunda parte increpa las crisis sociales y políticas que se generan, en el que las nuevas formas de comunicarse juegan un rol importante para establecer soluciones inmediatas que recuperen la imagen dañada, pero también que mantenga a la vanguardia los procesos políticos y de gestión pública que se asocian con los hechos recientes de la pandemia por el COVID -19 en el mundo.

El libro finaliza con los 15 hitos que transformaron para siempre la comunicación pública en un escenario de turbulencia, complementado por entrevistas a gobernantes en el país que relatan las experiencias de gobierno vividas en tiempos de

crisis sanitaria, económica y social, complementando la mirada teórica de varios autores nacionales e internacionales.

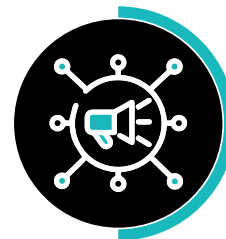
Somos conscientes de que los procesos en el manejo de crisis dependen de diversos factores y que, en suma, también el tipo de crisis es fundamental para poder reaccionar o estar preparado. Esta publicación pretende aportar claves que les permitan a los gobernantes y a sus equipos de gobierno aprender a enfrentar las crisis en los tiempos de incertidumbre, complementando las visiones de los autores con las realidades en los territorios colombianos, que le dan al lector una mirada amplia y de perspectivas que, sin duda, serán un elemento de valor en el momento en el que lleguen a pasar por una crisis.

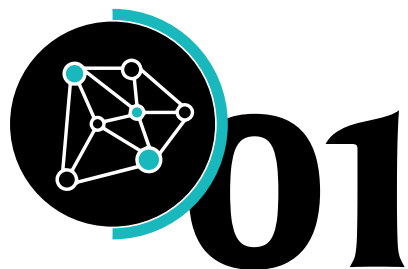
Queremos agradecer a cada uno de los gobernantes y a los diferentes autores que compartieron sus aprendizajes y reflexiones, y en especial a la Fundación Konrad Adenauer por ser nuestra aliada en este tipo de iniciativas que permiten, una vez más, fortalecer la democracia desde y para las regiones.

Karem Labrador Araújo
Directora Ejecutiva
Colombia Líder

PARTE

¿Cómo conectar con la comunidad en escenarios de crisis?





Conexión o desconexión ciudadana

Nury Astrid Gómez Serna

Consultora, entrenadora y docente en Comunicación Política. CEO de Máximo Impacto Consultores. Politóloga de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Comunicación Política de la Universidad Eafit. Máster en Asesoramiento de Imagen Pública y Consultoría. Política de la Universidad Camilo José Cela. Máster de UNIR Colombia. Creadora de Laboratorios de Campaña y la plataforma “Lo malo de la política no es la política”. Conferencista y analista internacional.

Palabras claves

Riesgo, sujeto protegido, inteligencia colectiva, gobierno abierto, comunicación en clave de ciudadanía

Resumen

En pocos meses, los ciudadanos confinados al mandato de gobierno aprendimos que la fórmula es la colaboración, la construcción colectiva del riesgo y el establecimiento de principios de sostenibilidad humana. La pandemia nos reveló un nuevo miedo común y lo que estamos dispuestos a ceder para conservar los mínimos vitales, pese a estar vigilados y controlados.

El capítulo contextualiza posiciones de gobernantes y gobernados durante la pandemia, describe la cesión histórica de derechos ganados, establece un nuevo marco de entendimiento entre obediencia y colaboración, y aborda, con evidencias reales, las acciones cívicas que permiten la conexión ciudadana y la desconexión gubernamental en tiempos recientes. Finaliza con reflexiones aplicadas a la construcción de una nueva cultura política centrada en los ciudadanos y no en las estructuras.

Este capítulo de reflexión tiene una versión de un artículo publicado en mayo de 2020, cuando apenas estábamos confinados en casa escuchando, viendo y sintiendo el miedo y la incertidumbre de una pandemia.

Entonces se escuchaba exagerado el pronóstico de que serían más de 18 meses de crisis y tres olas de contagio. La solidaridad abundaba y los Estados “preparaban” infraestructuras, recursos y pedían “cheques en blanco” para gobernar sin restricciones o controles legislativos. Incrédulos aún, preguntábamos por quién conocía a alguien contagiado y si nos tocaría.

En algunos momentos no hubo solidaridad, la mayoría tuvimos una pérdida familiar por COVID-19 y la preparación nunca funcionó, los gobiernos perdieron confianza, la ciudadanía dejó de creer y lo construido desde la civilidad se resquebrajó lo suficiente como para necesitar más que *kintsugi*, una técnica centenaria de Japón que consiste en reparar las piezas de cerámica rotas y que ha acabado convirtiéndose en una filosofía de vida.

El contexto

¿Cuál era la probabilidad de ocurrencia de una pandemia? Hasta diciembre de 2019 nuestras versiones estaban en la fantasía de algunos, en una lista de 12 riesgos mundiales publicada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y que podían poner en jaque los propios cimientos de nuestra civilización o, tal vez, en una conferencia TED de 2015 en la que Bill Gates advertía que “no

estábamos preparados para una pandemia que mataría a más de 10 millones de seres humanos” (Vega, 2020).

La propaganda constante repetía el lavado de manos, el distanciamiento social, el uso de mascarillas, las prohibiciones de besos, abrazos y aglomeraciones, la vacunación, el pasaporte COVID... Es decir, repetíamos y hacíamos, pero ¿ya lo comprendimos e interiorizamos? Fue intensa la alfabetización sobre el riesgo y las sanciones de incumplir las medidas restrictivas de libertad, de no vacunarse, entre otras. En un riesgo siempre existen factores que lo componen: la amenaza y la vulnerabilidad.

El riesgo real era **contagiar**: contagiarme, contagiarte, contagiarnos, ¡un verbo conjugado en todos los tiempos! En unos cuantos meses nos volvimos **vulnerables** (víctimas) **y a la vez amenaza** (peligro). Y aprendimos que **tener miedo y generar miedo** es la nueva constante humana; **a vigilar y ser vigilados por todos, a cuestionar y juzgar al vecino por salir sin tapabocas, a criticar y juzgar al antivacunas; y a quejarnos e insultar en redes sociales** por cuenta de “irresponsables”.

El constructo más efectivo en esos meses de cambio fue “designar” la **responsabilidad completa** al ciudadano sobre su cuidado. Pasamos del **sujeto protegido** por el padre Estado a uno **responsable** de sobrevivir, vivir y realizarse. ¿Cómo es posible que seamos totalmente responsables de permanecer vivos y productivos? Una constante reflexión me surgía en los momentos



de silencio pandémico: la culpa humana del contagio viral es **el mejor constructo –idea primada– que hemos aceptado tan fácil en todo el mundo.**

Sí, es un virus que muta y se resiste –eso es previsible–. Sí, la interacción humana es el factor de contagio. Sí, no tenemos ni idea cómo seguirá su ritmo y severidad. Sí, hemos cambiado hábitos y prioridades. Nos volvimos más sensibles –física, mental, emocionalmente– y apreciamos lo pequeño con grandeza y gratitud. Renunciamos a los comportamientos realizativos y nos quedamos en “adaptarnos”, retrocedimos en la pirámide de necesidades humanas y perdimos libertad de ser y hacer (*ElDiario.es, 2020*).

En el 2020, con solo tres meses de pandemia en Colombia, se planteaban diversos escenarios que una nueva dicotomía humana se reveló en la pandemia: el hombre, en su proceso de individuación, llega a entregar libertades ya conquistadas a cambio de una “seguridad” (externa, poderosa, gubernamental, controladora, higiénica) del virus. Y, en contraste, surgen miles de iniciativas colaborativas como pilar de un fortalecimiento de la inteligencia colectiva. En resumen, una profunda competencia entre **obediencia y colaboración**. La primera se ha vuelto agobiante y excesiva como sanción social y la segunda se pierde ante la incapacidad productiva.

» En una línea de tiempo

Erich Fromm hace un recuento de lo que ha entregado el hombre por “mie-

do a la libertad” en la historia humana. **La primera pérdida fue el paraíso: el hombre desobedece a Dios** (ejerce su libertad de decidir). Esta libertad recién conquistada aparece como una maldición; se ha libertado de los dulces lazos del paraíso, pero no es libre para gobernarse a sí mismo, para realizar su individualidad.

El hombre antiguo vivía en comunidad, de la tierra y su seguridad era el grupo, **entregaba la libertad de dominar el grupo para estar protegido por el clan**. La Edad Media estuvo sometida por **esclavitud y sometimiento a un dios (invisible) representado en la tierra por un amo y un sacerdote**. Entrega la libertad de ser, por mantener la protección del dueño de su voluntad, nombre y cuerpo, además de la promesa de una vida eterna en el más allá.

Con las reformas Luterana y Calvinista se da el verdadero inicio a la conquista de la libertad humana. Aquel significado ambiguo de la libertad debía operar a través de esa cultura: por un lado, la **creciente independencia del hombre frente a las autoridades externas; por otro, su aislamiento creciente y el sentimiento que surge de este hecho**: la insignificancia del individuo y su impotencia de “resignarse a la voluntad predicha de su destino”. En la Alemania hitleriana los ciudadanos **entregaron libertad de pensamiento por el miedo a un enemigo externo**. Y la modernidad dio paso a la economía y la realización personal a través del trabajo, la renta, el salario y la obtención de bienes: **se entrega la libertad por la sumisión al tener** (*Fromm, 1941*).

En la historia observamos los principios y signos de autoritarismos y populismos actuales que cimentaron la actuación ayer y hoy de la pandemia; **unos por exceso y otros por defecto**. Los escenarios distópicos de gobernanza para los próximos años (siempre y cuando el riesgo del contagio del virus se imponga, aún más, como **el relato dominante**) ya se cumplen: se observa en nuestra cotidianidad. El primero de ellos lo denominé, entonces, **vigilancia exterior e interior aceptada (biopolítica del big data)**. No sólo cámaras de control vehicular, rastreo de datos masivos, calificación de comportamientos... en fin.

Ya existía en Japón y Corea antes de la pandemia, y otros países se adentran al panóptico permanente. ¿Hipervigilados para **inducir comportamientos socialmente aceptados**? ¿Higiene como nueva prioridad habitual castigable si no se tiene? Un segundo panorama lo describía como **escenario de intimidación social permanente**: pasaporte vacunas, pruebas PCR antes de viaje, antígenos generados.

La realidad desde los gobiernos: obediencia

Ahora bien, la historia humana ha contado las victorias del hombre alcanzando pequeños restos de posibles “libertades” individuales: democracia, voto, libre mercado, libre oferta, que parecen “**someterlo**” (sin protestar) por “miedo” a perder alguna “**seguridad**”... Este círculo repetitivo es elemental para escenificar la nueva y

próxima gobernanza de la “nueva cotidianidad, normalidad, covidianidad”.

Sumisión: ante el miedo de contagiarse hoy, de quedar sin empleo mañana, de aislarse de la familia. El ciudadano estará dispuesto y menos reactivo a creer, ceder y obedecer las medidas de los gobernantes, razonando que están en el marco de lo “correcto” y “necesario”... así sean absurdas, irracionales e innecesarias. Dispuesto a ser revisado, vigilado, contenido (el pico y cédula, los toques de queda, el tapabocas obligatorio, la fila a distancia de escuela, vacunación obligatoria, pruebas para viajar...) pueden considerarse entrenamientos sutiles y tempranos de **aconductamiento**. Este **efecto del falso consenso**, un sesgo cognitivo por el que muchas personas tienden a sobreestimar el grado de acuerdo que los demás tienen con ellos, se convierte en la pandemia en el vehículo del relato entre responsables e irresponsables socialmente, fundamentado en **causas motivacionales** –el deseo puede verse reforzado si el individuo considera que sus propias creencias son precisamente las creencias de la mayoría–, debido al **sesgos de información** –los individuos no reciben la misma cantidad de información a favor y en contra de una determinada creencia–, a **sesgos de atribución** –falso consenso es la atribución de la conducta individual, la propia y la de otros, a factores externos– y a **sesgos de ambigüedad** –para decidir qué pensamos de un asunto, primero debemos especificar o clarificar en qué consiste el asunto, su alcance e incluso su propia definición–.



Libertad: la promesa de estar “libre” del virus en el espacio digital sin contacto, sin riesgo con una falsa percepción de control. De reducir el riesgo de mortalidad a través de una vacuna: **se le presenta un propio mundo controlado.** Todo desde casa, sin peligro para sí mismo y su familia... A la vez está siendo monitoreado por un sinnúmero de compañías al obtener sus datos abriendo un video en YouTube, siguiendo un referente en Instagram, compartiendo artículos o jugando los “quiénes fuiste en el pasado” de otros Cambridge Analytic. Esta **ilusión del control** es la tendencia de los seres humanos de creer que pueden controlar, o al menos influir, los resultados en los que claramente no tienen ninguna influencia.

La otra realidad: colaboración ciudadana y comunitaria

Del otro lado de la fórmula se encuentra la increíble solidaridad –colaboración– compasión que cambia el sentir colectivo como un esfuerzo conjunto para salir de la crisis. **Algo irónico: mayor colaboración con menor contacto –la propuesta de valor ideal de la economía colaborativa–.** Dos representantes de esta “colaboración” son las manifestaciones de inteligencia colectiva y las crecientes prácticas de gobierno abierto.

El término empleado para describir la forma comunicativa, desde la civilidad, es inteligencia colectiva. En su forma más simple, esta puede entenderse como la capacidad mejorada que se crea cuando las personas trabajan juntas, a menudo con la ayuda

de la tecnología, para movilizar una gama más amplia de información, ideas y respuestas.

La inteligencia colectiva (IC) surge cuando estas contribuciones se combinan para convertirse en algo más que la suma de sus partes para propósitos que van desde el aprendizaje y la innovación hasta la toma de decisiones. Hoy es más pertinente que nunca.

Según George Pór (1999), la forma en la que una organización pueda desarrollar una IC es similar a la de un organismo biológico: desarrollando y utilizando un sistema que debe facilitar el flujo e intercambio de información entre los otros sistemas del organismo, con el ambiente y otros agentes presentes, coordinar el funcionamiento del organismo, almacenar, organizar y recuperar la información y guiar y apoyar el desarrollo de nuevas competencias (*colaboradores de Wikipedia, 2021*).

La IC cubre una amplia gama de métodos participativos, incluyendo crowdsourcing, innovación abierta, mercados de predicción, ciencia ciudadana y democracia deliberativa. Algunos de ellos dependen de la competencia, mientras que otros se basan en la cooperación; algunos crean un sentido de comunidad y trabajo en equipo, mientras que otros operan sobre la base de agregar contribuciones individuales o *microtask*. Ofrece al menos cuatro oportunidades distintas para ayudar a los tomadores de decisiones y las comunidades a resolver problemas complejos:

- » **Comprender los problemas:** generar ideas contextualizadas, hechos e información sobre la dinámica de una situación.
- » **Buscar soluciones:** encuentre enfoques novedosos o soluciones probadas de otros lugares, o incentive a los innovadores para crear nuevas formas de abordar un problema.
- » **Decidir y actuar:** tomar decisiones con o informados por la colaboración de una amplia gama de personas y/o expertos relevantes.
- » **Aprender y adaptarse:** supervisar la implementación de iniciativas al involucrar a los ciudadanos en la generación de datos y compartir conocimientos para mejorar la capacidad de los demás.

Todos los ejemplos modernos de IC se basan en reunir personas y/o datos o ideas de alguna manera. A partir de esto, los métodos centrales en IC pueden describirse en términos generales como que se dividen en tres categorías:

Conectando personas con personas: la forma más antigua de IC, que une a unas personas con otras. Puede facilitar la recopilación de información distribuida, la resolución de problemas, el aprendizaje entre pares y la elaboración de predicciones. Cada vez más, esta forma de IC combina el compromiso fuera de línea con las contribuciones en línea, lo que permite aportes de grupos más grandes de contribuyentes. Los métodos in-

cluyen producción entre pares, priorización participativa, deliberación e ideación abierta.

Conectando personas con datos: reúne tanto a las personas como a los datos y, a menudo, involucra a multitudes que generan, categorizan o filtran datos no estructurados, como fotos o grabaciones de audio. Algunos métodos ofrecen una participación más profunda en los procesos, más allá de la recopilación de datos, para incluir a los participantes en las fases de alcance, análisis y evaluación de los proyectos. La ciencia ciudadana, el *crowdsourcing* y el mapeo colectivo son métodos típicos.

Conexión de datos con datos: reúne conjuntos de datos múltiples y diversos para ayudar a generar información nueva y útil. Estos métodos utilizan cada vez más fuentes de datos no convencionales generadas por personas, como publicaciones en redes sociales, geolocalización de teléfonos móviles y datos de sensores. Los datos colaborativos, los repositorios de código abierto y las interfaces de programación de aplicaciones abiertas (API) son algunos de los métodos que se usan típicamente en estos proyectos de IC basados en datos.

Comunicación para la crisis de organismos supranacionales

Lo comunitario se vive en lo micro y en lo macro. La estrategia comunicativa de las entidades que sobrepasan las naciones se puede clasificar según el objetivo:

**Aquellas que promueven herramientas la comunicación y difusión:**

- » **Organización Mundial de la Salud:** ofrece orientaciones técnicas, comunicativas, estrategias locales, red de expertos, enlaces y toda la información necesaria para los líderes, gobiernos y entidades que deban seguir los lineamientos de la organización
- » **Banco Interamericano de Desarrollo:** en su *plataforma especial Recursos y conocimiento abierto para colaborar en la respuesta a la pandemia* ha recopilado cuatro tipos de recursos de acceso libre para todos los países:
 - Datos abiertos y tableros de monitoreo de casos.
 - Ciencia abierta y esfuerzos colaborativos para descifrar el virus.
 - Herramientas y plataformas de información pública, capacitación, servicios públicos y apoyo comunitario –“Frenando la curva”–.
 - Herramientas y metodologías para seguir trabajando y colaborando de manera virtual.

Aquellas que difunden acciones propias de apoyo y aportes a los países:

- » **Fondo Monetario Internacional:** en un enlace único, anuncia las

políticas y estrategias para la recuperación y ayuda a los países para enfrentar la crisis. No se dirige a la ciudadanía, solo a los Estados.

- » **Banco Mundial:** en el sitio web *respuesta del Grupo Banco Mundial a la COVID-19 (coronavirus)* comunica el plan de emergencia para ayuda a los países.

Aquellas que se convierten en puntos de confluencia para la colaboración:

- » **Facebook:** pone a disposición de sus usuarios una estrategia para compartir contenido e información oficial enlazando las cuentas oficiales de los gobiernos.
- » **Museos que abrieron sus puertas virtuales:** en España, uno de los países con más casos confirmados de coronavirus, el Museo del Prado comenzó la iniciativa #PradoContigo, en la que cualquiera que visitara su página web podría recorrerlo de manera virtual. Igual ocurrió en Italia con los museos del Vaticano, que reciben más de seis millones de visitas al año. Con la experiencia digital, se pudieron observar los enormes murales y salas como la Capilla Sixtina y su mural, El Juicio Final de Michelangelo, entre otras obras.

El Louvre en París es el más visitado en el mundo gracias a su amplia colección, pero, sobre todo, gracias a la Mona Lisa, la pintura de Leonardo da Vinci. Uno la puede ver, junto con

miles de cuadros más y su colección de antigüedades egipcias, en visitas guiadas, videos y vistas de 360 grados, sin los tumultos de gente en su página web.

El Museo de Arte Metropolitano de Nueva York, The Met Breuer, The Temple of Dendur, The Met Cloisters, The Charles Engelhard Court, Arms and Armors Galleries, también hacen parte de la lista.

Bibliotecas gratis por cuarentena: la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) puso a disposición su biblioteca digital mundial. A través de su página web se pudo acceder a un sinnúmero de artículos históricos para que los chicos y sus padres leyeran durante este período.

Aquellas que emiten mensajes simbólicos:

- » **El Vaticano:** siendo el centro de la Iglesia Católica, la comunicación de la Santa Sede estuvo mediada por símbolos. La bendición que hizo el papa Francisco durante la pandemia, en una plaza solitaria y fría, comunicó más que la misma oración. Otra condición de la comunicación en el Vaticano son los mensajes. En una entrevista muy reciente, el papa Francisco se refirió a la situación así: “A veces solo vivimos una comunicación virtual entre nosotros. En cambio, deberíamos descubrir una nueva cerca-

nía. Una relación concreta hecha de cuidados y paciencia. Muy a menudo las familias, en casa, comen juntas en un gran silencio, pero no es para escucharse mejor unos a otros, sino más bien porque los padres ven la televisión mientras comen y sus hijos están concentrados en sus teléfonos móviles. Parecen unos monjes aislados unos de otros. Hay un lenguaje hecho de gestos concretos que debe ser salvaguardado. En mi opinión, el dolor de estos días debe abrirnos a lo concreto”. Un tercer aspecto de la comunicación es la formalidad siempre a través de comunicados de prensa.

- » **Fifa:** a través de su página web presentó directrices sobre torneos internacionales y locales. En enlaces muy específicos generó estrategias de apoyo, de ejemplo y divulgó las iniciativas de los futbolistas para quedarse en casa, entrenar y acompañarse en la cuarentena.

Una segunda estrategia es conocida como gobierno abierto. Es una doctrina política que surge a partir de la adopción de la filosofía del movimiento del software libre a los principios de la democracia. Se concibe como un nuevo modelo de gobierno en el cual, de un lado, el ciudadano tiene un rol mucho más activo, en el que colabora con el gobierno para la formulación de políticas, la solución de problemáticas y la generación de valor público; y el gobierno, por su



parte, presenta su gestión de una manera más abierta al público, generando nuevas oportunidades de colaboración y construyendo mayor confianza; todo esto en un contexto de uso intensivo de tecnologías de la información y las comunicaciones.

Algunas voces de la sociedad civil han asumido una postura de enfoques de gobierno abierto, con estrategias como las siguientes (*Recopilación de enfoques de gobierno abierto para COVID-19, 2021*):

- » **Respuestas comunitarias** dirigidas por ciudadanos, incluidos **grupos de voluntarios y asociaciones de vecinos**, clérigos, maestros u otros que ayudan a informar al público sobre los riesgos y los pasos necesarios.
- » **Estrategias participativas de respuesta a desastres**, incluido el trabajo con la sociedad civil y los ciudadanos.
- » **Generar confianza entre el gobierno y los ciudadanos**, incluso a través de comunicaciones sólidas, y centrarse en llegar a las comunidades vulnerables con la información que necesitan.
- » **Transparencia** sobre modelos de pronóstico y datos que están influyendo en las estrategias del gobierno.
- » **Plataformas digitales o aplicaciones para mantener informados a los ciudadanos**, permitir la participación pública y/u ofrecer

datos abiertos; herramientas digitales para permitir la participación pública.

- » **Prestación digital y/o crowdsourcing** de servicios públicos y gubernamentales.
- » **Protector de derechos de datos y privacidad**, ya que las corporaciones ayudan a liderar la respuesta en muchos países.
- » **Abordar la desinformación y la desinformación en línea.**
- » **Publicar información proactiva** para las comunidades afectadas, incluido el apoyo económico y social.

Comunicación de riesgo en clave ciudadana

Cualquier acción en equipo con la ciudadanía debe ir respaldada del reconocimiento de la cultura política del territorio. Esta es definida como el conjunto de orientaciones políticas y actitudes o posturas de las personas hacia su sistema político (Almond y Verba, 2001: 179), las cuales, según la propuesta conceptual, pueden ser de tres tipos: cognitivas, afectivas y/o evaluativas (*Almond y Verba, 2001: 178-181*).

Las primeras se refieren al conocimiento o las creencias con respecto al sistema político; las segundas, a los sentimientos hacia ese mismo sistema, mientras que las terceras, a los juicios y opiniones acerca de los objetos políticos (*Almond y Verba, 1989: 14*).

Según las características que toman esos tres modos de orientación y actitud en cada país es posible observar tres tipos de cultura política que no se excluyen entre sí: la parroquial, la subordinada y la participante (o racional y activa). ¿Es esta la forma lógica de la democracia?

La nueva cultura política, retomando a Almond y Verba, es aquella que contempla una cultura mundial (globalización) **sumada a una mayor participación civil**. Esta nueva cultura política genera ¿un nuevo ciudadano?, ¿un nuevo sujeto político? Este sujeto de hoy, indiferente a la política, con postura de crítica, queja o súplica, retoma la cultura global con mayores niveles de colaboración política (en sentido arendtiano) a través de mecanismos de gobierno abierto. ¡Es corresponsable de lo público! ¡Una cultura basada en ciudadanos más asepticos menos escépticos!

La centralidad monotemática de comunicación gubernamental enmascara riesgos y crisis paralelas que no se han identificado, valorado y establecido como potenciales de quiebres en la legitimidad: no son reportadas en medios, no se miden ni se perfilan audiencias vulnerables, no se habla en redes sociales. Muchos meses de concentración temática, incertidumbre de resolución, miedo ante el futuro y comunicación unidireccional. Ahora bien, ¿la comunicación gubernamental llega de igual manera a todos los ciudadanos? La respuesta es no. Las audiencias ciudadanas son distintas y se reconocen comportamientos **colectivos e individuales**

Los primeros se suscriben a las subculturas de las que hacemos partes: **empresa, iglesia (religión), academia (universidades, colegios)**, donde los rituales se aceptan y no se cuestionan, ya que pertenecen a unidad del grupo, del colectivo. La adaptación hoy pasa por protocolos, normativas, aplicación de sanciones y operación descentralizadas y conectadas desde casa. Los segundos, más disímiles de observar y agrupar, pasan la aceptación o negación de los cambios... Adaptación transgresora de la dinámica social humana. Es allí donde la comunicación de riesgo en clave ciudadana ha quedado corta. Veamos algunas variables:

Cultura regional: las medidas tomadas por los gobiernos hasta en los primeros meses de pandemia tuvieron una **efectividad media** en aquellas regiones tradicionalmente conservadoras, paternalistas, autoritarias, obedientes y con ciudadanos menos resistentes al confinamiento y el cumplimiento de la norma, por ejemplo, Antioquia y Nariño con cambios de reporte de contagio más del 600 % en un mismo mes. Y **efectividad baja** en comunidades más liberales y menos sometidas a conductas aprendidas de temor al cumplimiento de normas, Valle y Atlántico que desde el 10 de mayo ya mostraba incremento importante a nivel nacional. Hay que aclarar que **las medidas implementadas llegan a tener aceptación temporal en los ciudadanos según sus tradiciones y el cambio de expectativa frente a la respuesta por parte de los gobiernos.**



- » **Experiencia en afrontar coyunturas:** en aquellas comunidades que han soportado situaciones de riesgo y crisis a nivel histórico, se presentan dos comportamientos observados: **mayor construcción ciudadana de estrategias de mitigación y la ciudadanía aprende de la experiencia de otros y actúa en consecuencia con lo aprendido**, siempre y cuando la permanencia en territorios sea constante. No funcionan la resiliencia, la tolerancia y la reacción proactiva en comunidades de alto flujo de cambio.
- » **Mediación comunicativa:** las organizaciones sociales que actúan como traductores de la comunicación de doble vía entre gobiernos y ciudadanía consideran que no **hay diálogo fluido** y se ha perdido, o evitado, la construcción conjunta de los marcos cognitivos de crisis y riesgos. Se han descontextualizado las comunicaciones de barrio y mermado la capacidad de vocerías. Pueden llegar en algunos momentos hasta acciones represivas por parte de ciertos actores, ya que se temen intereses políticos o críticas a la administración actual. Los ciudadanos buscan los garantes locales, según su cultura territorial, pues los gobiernos desconocen los territorios y puede generar “celos” por protagonismo político. Es necesario reconocer que históricamente hay una **desconfianza natural** entre ciudadanía y gobierno.

- » **Estigmatización es igual a sanción (social – real):** el modo de llamar a los habitantes de un territorio y la forma como este es **nombrado, por su historia, por su cultura o por su tragedia, es tan pertinente como el sentimiento que ancla en la memoria emocional**. Llamar de un modo u otro a toda una comunidad presupone un marco cognitivo y reactivo en propios y extraños que predice aceptación o rechazo.

Vital que los gobiernos eviten visibilizar de manera estigmatizante las comunidades o generen información que permita “inferir” una “situación” individual, provocando reacciones de sanción social (física o virtual) por comportamientos que aún son difíciles de asimilar: el tapabocas permanente, el distanciamiento social, lavarse las manos, presentar el documento de identidad son actividades que atentan, en su mayoría, con la razón humana como seres sociales.

Así que implantar en los ciudadanos un comportamiento artificial en contra de su biología natural es agredir su ser. Los medios que han encontrado los gobiernos para obligar a esto han sido la sanción y la exposición, a través de medios sociales, extendido a la propia sanción social entre vecinos, hermanos, familiares. Ni compasión, ni comprensión, ni empatía han manifestado los gobiernos ante una clara ausencia de conocimiento de sus au-

diencias. ¿Hasta cuándo seremos jueces de los nuestros? ¿Hasta cuándo mantendremos las denuncias ante pequeños olvidos (aún no normalizados el riesgo y el hábito) en redes sociales? ¿Por qué hay más sanciones que incentivos para los ciudadanos que “cumplen” las normas? ¿Cuándo reconoceremos que el miedo está siendo sujeto, verbo y predicado de las acciones políticas y gubernamentales? Nos cambiaron ser “sujeto protegido” por “sujeto responsable”

- » **Acción colectiva:** se ha masificado la capacidad de crear IC. En su forma más simple, esta puede entenderse como la **capacidad mejorada que se crea cuando las personas trabajan juntas**, a menudo con la ayuda de la tecnología, **para movilizar una gama más amplia de información, ideas y respuestas**. La IC surge cuando **estas contribuciones se combinan** para convertirse en algo más que la suma de sus partes, **para propósitos** que van desde el aprendizaje y la innovación hasta la toma de decisiones. Hoy es más pertinente que nunca.

Esta estrategia-táctica tan amplia y tan visualmente espontánea se observa en todos los niveles. Veamos cómo. La estrategia comunicativa de la ciudadanía se puede clasificar según el objetivo:

- » Aquellas que promueven herramientas como la comunicación y difusión.

- » Aquellas que difunden acciones propias de apoyo y aportes a los países.
- » Aquellas que se convierten en puntos de confluencia para la colaboración.
- » Aquellas que permiten mantener estrategias de gobierno abierto.
- » Aquellas que emiten mensajes simbólicos.
- » Aquellas que buscan abordar la desinformación en la calle y la desinformación en línea.
- » Aquellas que se convierten en traductores sociales y veedores de gobierno.

Recomendaciones para observar en la relación con la ciudadanía

Sin lugar a dudas el reto es **la reescritura de muchas formas de la política y de la comunicación política en particular, y en primera instancia es “llenar” de contenido (creencias, paradigmas, hábitos, interpretaciones y percepciones) los significantes vacíos que nos hemos acostumbrado a repetir sin entender ni dimensionar sus implicaciones**.

Se encuentra el momento ideal para reescribir una nueva metáfora de poder organicista nacida, o adoptada, por los modelos biopolíticos – biopoder– que nos pisan los talones y, en

última instancia comprender el futuro como un proceso de “normalización de crisis”, es decir, habituarse a la “covidianidad” reemplazando, ampliando y desplazando los marcos de humanidad, democracia y sociedad que conocíamos hasta 2019.

- » Es necesario el reconocimiento de subculturas y comportamientos menos propensas al cumplimiento de la norma y de directrices y **establecer mecanismos de escucha social y adaptación de lenguaje para audiencias diferenciadas.**
- » La criminalización del comportamiento ciudadano ahonda confianza y gobernabilidad. Como gobiernos es irresponsable crear estigmas sobre comunidades y no “limpiar” dicha imagen ante los medios de opinión. **Si se estigmatiza en público, se restablece la imagen en público.**
- » Reconocer la real desconfianza (de décadas) a los gobiernos, en territorios donde se requiere traductores sociales que establezcan diálogos, en doble vía, con las comunidades. Evitar estigmatizar y competir con las comunidades organizadas (ONG, grupos sociales, movimientos civiles) y **permitir relaciones sanas con fines gana/gana para el sistema.**
- » Los **contenidos de los mensajes están segmentados por públicos.** Un tipo de segmentación, la económica, tiene un gran vacío de


caracterización para estratos 3 y 4 (el grueso de la población) y no se crean estrategias para evitar la distribución de contenidos falsos, en especial en grupos familiares que agravan la desinformación.

- » **La norma debe tener sentido común** y generar estrategias de comunicación para aceptarla y cumplirla. Es necesario reconocer que el Estado de desgaste y el Gobierno por decreto son reales y el cansancio ciudadano, ante la poca claridad y represión en pro de contener los contagios, genera ruido y quejas. Lo malo es querer controlar y demandar cualquier indicio de libertades agredidas.
- » Estigmatizar a la ciudadanía o las instituciones acarrea sanción social, sobre todo distanciamiento y desconfianza gubernamental. Un precio muy alto para pagar en los próximos años y las nuevas elecciones.
- » **Cuidar las vocerías principales, con mirada especial para aquellas de segundo y tercer nivel:** mismo mensaje, misma intención, lenguaje acorde a las audiencias. Es perjudicial que un Gobierno no tenga unicidad de intención del mensaje. Llegar a los barrios requiere de comprensión y entrenamiento para llegar con información y mensaje que lleve a la acción.
- » Desde los gobiernos se hace necesario renovar **el discurso.** Crear

imaginarios de ciudad, reales, evitando significantes vacíos, pasar de arquetipos en torno a la guerra migrando hacia uno más colaboracionista, más maternalista, más participativo.

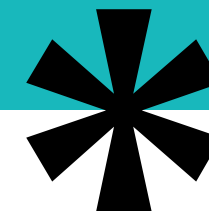
- » Las nuevas metáforas de IC y gobierno abierto permiten colaboración expandida y cogobierno con el ciudadano.

Sin lugar a dudas, **el futuro cercano... ya no tan cercano**, continúa con un reto: la reescritura de muchas formas de la política y de la comunicación política en particular, y en primera instancia se trata de “llenar” de

contenido (creencias, paradigmas, hábitos, interpretaciones y percepciones) los significantes vacíos que nos hemos acostumbrado a repetir sin entender ni dimensionar sus implicaciones. Se encuentra el momento ideal para reescribir una nueva metáfora de poder organicista nacida, o adoptada, por los modelos biopolíticos-biopoder que nos pisan los talones y, en última instancia, ayuda a comprender el futuro como un proceso de “normalización de la pandemia”, es decir, habituarse a la “covidianidad”, reemplazando, ampliando y desplazando los marcos de humanidad, democracia y sociedad que conocíamos hasta 2019. 

Como conclusión:

“Una crisis que no perdona... Nuestro confinamiento le ha permitido al planeta respirar y retornar cuarenta años a su hábitat... falta y no poco. Los cambios humanos (comportamiento, creencias, actitudes y manifestaciones psicosociales) determinan los parámetros de nueva gobernanza... o somos más obedientes o colaborativos”.



Referencias bibliográficas

Colaboradores de Wikipedia (2021, 19 noviembre). *Inteligencia colectiva*. Wikipedia, la enciclopedia libre. Consultado en https://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_colectiva.

ElDiario.es (2020, 25 mayo). *La pandemia aumentó la incertidumbre del 78 % de la población y el malestar psicológico del 46 %, según un estudio UPV/EHU*. Consultado en https://www.eldiario.es/euskadi/euskadi/pandemia-incertidumbre-poblacion-psicologico-upvehu_1_5977839.html

Fromm, E. (1941). *El miedo a la libertad*. Farrar & Rinehart; Holt, Rinehart, and Winston.

Recopilación de enfoques de gobierno abierto para COVID-19. (2021, 24 marzo). Open Government Partnership. Consultado en <https://www.opengovpartnership.org/es/collecting-open-government-approaches-to-covid-19/>

Vega, F. (2020). *Análisis global: el efecto de la pandemia del coronavirus en Social Media*. Comscore, Inc. Consultado en <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Analisis-Global-El-Efecto-de-la-Pandemia-del-Coronavirus-en-Social-Media>

<https://www.wdl.org/es/>

<https://unesdoc.unesco.org/?locale=es>



Experiencia de gobierno

Aníbal Gaviria Correa.

Gobernador de Antioquia (2020-2023)

“Gobernar es comunicar”

“Le aprendí a mi hermano Guillermo Gaviria Correa que gobernar es comunicar. Por eso los procesos de comunicación pública han sido esenciales en los gobiernos que he tenido el honor de presidir en Antioquia y Medellín. El manejo de la pandemia no podía ser la excepción.

Para ello establecimos dos instancias fundamentales: por un lado, un Comité científico y técnico en el que nos acompañaron epidemiólogos, infectólogos, médicos y salubristas de las más prestigiosas universidades de la región e instituciones de investigación, quienes junto a nuestro personal analizaron la información disponible y nos fueron guiando con datos y previsiones; y paralelo a esto creamos un Comité de gremios y empresarios para el análisis sectorial, la asistencia y la reactivación económica y social.

En ambos comités, cuyo trabajo estuvo articulado con las instancias del Gobierno departamental, siempre fue clave la comunicación. Se creó una mesa interinstitucional de comunicación pública en la que concurrieron profesionales de las entidades públicas y privadas con las que trabajamos unidos para establecer mensajes y replicarlos, bajo la consigna de salvar vidas.

En esa mesa de comunicaciones se idearon y produjeron piezas pedagógicas en las que el mensaje superó los egos institucionales y la preocupación por los logos, para dar paso a procesos colaborativos de uso generalizado y mayor alcance. Eso permitió un trabajo armónico en el que se involucró a algunas instancias del Gobierno nacional y a los gobiernos municipales con la convicción de que la pandemia ameritaba comunicación al máximo.

Entendíamos que el coronavirus le planteaba desafíos a la humanidad en materia de salud, en el área científica y médica, en la respuesta gubernamental y de capacidad de atención, pero, sobre todo, implicaba un reto inmenso de comunicación. Así que las amenazas comunicativas, la circulación de noticias falsas y la proliferación de mensajes erráticos las afrontamos con más y mejor comunicación. Nos propusimos un ejercicio de pedagogía y convivencia que nos permitiera ser mensajeros de esperanza y generar confianza en los ciudadanos. Invitamos a la comunidad a aislarnos unos de otros para estar más unidos en la respuesta al virus, con la promesa de que al final íbamos a poder abrazarnos, como ocurrió.

Ese proceso de generación de confianza fue valorado por la ciudadanía; por el Gobierno nacional y los Gobiernos locales, a quienes siempre hicimos partícipes de las decisiones; por el sector de la salud y por la empresa privada, que fue fundamental para la ampliación de capacidades y la reactivación económica y social.

Hoy, podemos decir que estamos orgullosos de ese proceso de articulación que permitió ampliar la capacidad institucional y amplificar los mensajes. Logramos comunicar con rigor, sin perder el entusiasmo ni el sentido de humanidad”.

“

**Nos propusimos un
ejercicio de pedagogía
y convivencia que nos
permitiera ser mensajeros
de esperanza y generar
confianza en los ciudadanos**

”





Reputación y gestión de marca

Andrés Elías

Estratega digital. Autor de seis libros relacionados a *Social Media y marketing político*. Fundador de Canvas, Elías & Associates, KAPI, Facultad, la Asociación Internacional de Consultores Políticos Digitales (AICODI) y Compulers. Creador de Datamatrix (herramienta de Social Listening), DoubleCheck (envío masivo de WhatsApp), KPI (herramienta de eGovernments) y del Social Media Night. Ganador de varios premios Alacop, Reed y Napolitan. Profesor de la Universidad ESAN y de la Fundación alemana Konrad Adenauer. Miembro del consejo del Christian Center for a Public Life y miembro del Board of Global Governments, empresa con sede en Washington D. C.

Velma Hernández

Presidenta de ID Media Lab y estratega de comunicación. Tiene 19 años de experiencia en el desarrollo y la implementación de estrategias de comunicación para iniciativas de base comunitaria, empresas, campañas políticas y gobiernos. Productora y moderadora del podcast *Pizza & Comunicación*. Graduada de periodismo con máster en Comunicación Política y Gobernanza Estratégica de la George Washington University. Ha sido consultora de comunicación política para campañas y comunicación gubernamental de alcaldías, el Senado y la Cámara de Representantes de Puerto Rico. Especialista en el diseño y la construcción del mensaje y el manejo de crisis de medios. Desarrollo de imagen, gestión de reputación y *copywriter*.

Palabras claves

Reputación, comunicación, crisis, confianza, credibilidad, estrategia, consultoría, política.

Resumen

La reputación es un concepto que se desarrolla dentro del contexto de la comunicación, pero que, aunque se origina en el emisor, está vinculado de forma estrecha al receptor. Para llegar a la reputación es necesario un proceso consciente de construcción, validación social y legitimación.

La reputación es el resultado de la gestión de marca. La primera no es controlable, debido a que es otorgada, y la segunda se puede gestionar y controlar. Así que la reputación puede construirse en opiniones positivas y negativas. Las opiniones positivas sobre un líder se convierten en una ventaja competitiva a la hora de fijarse metas.

Las crisis son esa situación grave que pone en riesgo el desarrollo de un asunto o proceso particular, como es la construcción de la reputación de una persona o empresa. Estas traen desorden y el desorden genera inseguridad. En la psiquis colectiva afloran las emociones que conducen a especulaciones y juicios exagerados. Los factores que inciden en la estrategia o protocolo de acción cambian constantemente.

Una persona con buena reputación es digna de confianza. Esta no es otra cosa que la proyección del rendimiento pasado en los resultados del futuro y está estrechamente ligada a la credibilidad que, intrínsecamente, sustenta una buena reputación. Por eso, los resultados serán el alimento principal para una buena reputación.

Los líderes políticos deben considerar que la percepción pública se sustenta en extractos de la realidad que deben ser controlados antes de que se divulguen, porque una vez las imágenes se ubican en el tribunal de la opinión pública, es difícil que salgan absueltos. Serán condenados a vivir en la sociedad del espectáculo, algunos como héroes y otros como villanos.

La mayor dificultad que se encuentra en el proceso de comunicación que gestiona la reputación es que los políticos no saben ni para qué existen. No tienen definido un final para sus carreras. No tienen idea de los pasos que deberán dar para construir un legado. Este se construye en la reputación, la reputación en la confianza y la confianza en las relaciones.

Recuerde que la reputación no solo implica intención de parte del emisor, sino que requiere validación y legitimación por parte de los actores principales en nuestra gestión.

Imagine que hoy es el último día de su vida y, tras una dolorosa despedida, su familia se apresta para realizar los trámites funerarios y del sepelio. Uno de los coordinadores de los actos fúnebres interrumpe para preguntar: “¿Qué debemos colocar en la esquela? ¿Qué debe decir la lápida?”. Y usted, que ya no está en este mundo, quisiera tener unos minutos para responderle, ¿qué le diría? Piense bien, ¿que debería tener escrita su lápida el día que ya no esté en este mundo?

Si lo que decide escribir allí es congruente con lo que sus familiares, amigos, empleados, gobernados y seguidores escribirían de usted, quiero decirle que fue exitoso al gestionar eficaz y estratégicamente su reputación.

¿Por qué es igual de importante lo que usted quiera que se escriba allí que aquello que los que lo rodean quieran escribir? Porque la reputación de una persona es un proceso social que requiere intención, validación y legitimación. No basta con lo que quiera que digan de usted; se necesita de la opinión y valoración de otros para construir la reputación.

Permítame compartirle una pequeña fábula que amplía más mi visión de la reputación y le ayudará a entenderla. La historia, que se puede encontrar en internet, se llama *El Invisible Rey de la Selva* y la escribió un ingeniero aeronáutico llamado Pedro Pablo Sacristán.

En su cuento, Sacristán narra cómo en la selva del Maluba vivía Muskata, una mosca que rugía como un león. Ha-

bía descubierto su particular habilidad siendo muy pequeña, así que creció con un buen dominio del rugido. Cuando creció, se fue a un lugar muy distante en donde nadie la conociera. Desde que llegó, les hizo creer a todos que era un temible animal, pues lograba esconderse para lanzar sus rugidos amenazantes. Todos pensaban que se trataba de un león y jamás pensaron que era la ordinaria mosca.

Según el autor, esta mosca era muy traviesa y se burlaba del resto de los animales diciéndoles: “Jamás me llegarás a ver, soy Rután, el más rápido y fuerte de la selva”, y cosas así como “deberías temerme porque podría destrozarte de un zarpazo. Soy el león más feroz que existe...”. Todos los animales de ese lugar lejano terminaron temiéndole al supuesto león Rután y llegaron a reconocerlo como el rey de la selva. Pero un día apareció un personaje llamado Tuga, se trataba de una tortuga.

Según el relato, la tortuga había estado trabajando por muchos años en un circo con humanos. Así que la mosca Muskata, que se hacía pasar por el león Rután, no dudó en burlarse de la recién llegada y con sus habituales bromas. Sin embargo, con solo escuchar el rugido y las amenazas del león invisible, Tuga comenzó a reírse a carcajadas y se refirió al conocimiento previo que tenía sobre un león fantasma, también sobre un burro calvo y una comadreja coja para decidir que no creería en las amenazas de la mosca. Tan pronto los recordó, su risa se incrementó e invitó a todos a bailar con el “leoncito”.

Los animales asustados retrocedieron y sintieron lástima por la tortuga. Esa era la primera vez que alguien desafiaba al temible Rután. Así que anticiparon, temerosos, que el león no tendría piedad de ella.

Por su parte, la mosca Muskata tuvo que seguir rugiendo y amenazando porque la realidad era que no podía morder ni golpear a nadie. La tortuga seguía riéndose e ignorando las amenazas. Pasó el tiempo y quedó claro que el supuesto león no cumpliría sus advertencias. Entonces, un atrevido pajarillo se unió a las bromas de la tortuga. Muskata también intentó asustarlo, pero al no poder cumplir lo que decía poco a poco otros animales se fueron uniendo.

Finalmente, todos se burlaban del invisible Rután, diciéndole cosas como: “El león que asusta, pero no muerde; ese que nunca hace nada; el gran león fantasma...”. Y así terminaron los días de gloria para Muskata, la mosca que rugía, pero que amenazó y mintió tanto que cuando llegó el momento de cumplir sus amenazas no podía porque no era real, ni su competencia ni su capacidad.

Esta historia infantil deja grandiosas lecciones para comprender lo que es la reputación y lo sencillo que sería destruirla. Como, la mosca quería ser percibida como un león, pero para que su intención se concretara era necesario que su entorno lo validara y lo comprobara. Por eso la reputación es un concepto que se desarrolla dentro del contexto de la comunicación, pero que, aunque se origina en el emisor, está estrechamente vinculado al receptor. Para

llegar a la reputación es necesario un proceso consciente de construcción, validación social y legitimación.

Según la Real Academia Española (RAE), la reputación no es otra cosa que la opinión o consideración que se tiene de alguien o de algo (*Real Academia Española, 2021*).

Aunque no es lo mismo imagen que reputación, un estudio realizado por el doctor Paul Capriotti (*Capriotti, Paul, 2009*) concluye que ambas coinciden en su vinculación al resultado de un proceso de comunicación, colocándolas en el lugar del receptor. El emisor genera una percepción deseada y el receptor una percepción realizada, y esa percepción se conoce como reputación.

Otra manera de comprender el concepto de la reputación es considerándola como el resultado de esa percepción basada en las acciones del pasado y la percepción de una proyección hacia el futuro. De alguna manera, la forma en que se es percibido por las actuaciones pasadas generan un mapa mental en los públicos sobre lo que ellos esperan de sus actuaciones en el futuro. En medio de esos dos puntos se encuentra la reputación. Resultados del pasado y expectativas para el futuro. A esa fórmula se le añaden esos factores concretos conocidos por el receptor, que lo diferencian de otros y que se relacionan con su procedencia, formación académica, competencias y habilidades. La reputación es un proceso social y fruto de una construcción social. Por eso, su reputación llegará antes que tú a cualquier lugar al que se dirija.

La reputación es el resultado de la gestión de marca. La primera no es controlable debido a que es otorgada y la segunda se puede gestionar y controlar (Salinas, 2007). Así que la reputación puede construirse con base en opiniones positivas y negativas.

Las opiniones positivas sobre un líder se convierten en una ventaja competitiva a la hora de fijarse metas. Aunque la reputación es un activo para cualquier gestión si se utiliza de forma estratégica, la realidad es que ese activo no se puede vender ni transferir porque es propio de cada individuo, organización o empresa. Es un activo difícil de imitar, pero para que beneficie a quien la ostenta se requieren coherencia y continuidad (Capriotti, Paul 2009).

¿Por qué es importante tener una buena reputación?

Según Neus Arqués (Arqués, 2019), el posicionamiento de un líder se basa en dos aspectos principales: la marca personal, que es la visión que se tiene de sí mismo y que se desea transmitir, y la visión que otros tienen de usted, que sería la reputación.

La crisis es esa situación grave que pone en riesgo el desarrollo de un asunto o proceso particular, como lo es la construcción de la reputación de una persona o empresa. Esta trae desorden y el desorden genera inseguridad. En la psiquis colectiva afloran las emociones que conducen a especulaciones y juicios exagerados. Los factores que inciden en la estra-

tegia o protocolo de acción cambian constantemente.

Las crisis son ese momento propicio para construir una narrativa que reforzará o destruirá la reputación del líder. Por eso urge que, durante el manejo, se examinen con frecuencia los procesos para reforzar la narrativa y ver cómo está ayudando a su solución. Decir cómo lo está manejando no será suficiente para calmar a los ciudadanos. Hay que brindar dirección. Por otro lado, según sea la reputación que haya construido el portavoz en medio de la crisis, así será el valor que les otorguen los ciudadanos a los mensajes que se generen como parte del proceso de comunicación.

Las personas nunca olvidan lo que se hace por ellas en medio de una crisis. Esto debido a la vulnerabilidad emocional en la que se encuentran. La realidad es que se pueden elaborar muchos planes de acción, estrategias y protocolos a seguir en medio de una situación de este tipo. Pero la experiencia me ha demostrado que cuando se maneja no hay tiempo para ir paso a paso en esos planes. Por eso es crucial contar con una buena reputación.

Las crisis presentan un panorama de desasosiego, ya sea por una amenaza o desastre, por la difusión de información negativa sobre la gestión o por un error de los dirigentes. Pero con comunicación estratégica se puede dejar de demonizarla y transformarla en una oportunidad de reinención y renovación. Esa recodificación debe estar presente en su comunicación. No hay

por qué temer a las crisis si se ha cultivado una buena reputación.

Me parece que el manejo de una crisis se convierte justo en la ventaja principal de trabajar de manera intencional en la construcción de nuestra reputación. Esta está estrechamente ligada al poder. Las personas solo seguirán las instrucciones de aquellos en quienes confían. Y por supuesto que las personas confiarán más en aquellos que gozan de una buena reputación.

A continuación, enumero otras ventajas de construir una buena reputación:

1. Incrementa el valor que se le otorga a una gestión.
2. Incrementa los niveles de confianza social.
3. Internamente genera estilos de comunicación más abiertos entre los miembros de un equipo.
4. Se convierte en un disuasivo para la competencia limitando su terreno de acción.
5. Genera mayor lealtad y la posibilidad de influir sobre nuevos actores.

¿Cómo tener una buena reputación?

Una persona con buena reputación es digna de confianza. Y esta no es otra cosa que la proyección del rendimiento pasado en los resultados del futuro.

La confianza está vinculada a la credibilidad que de forma intrínseca susten-

ta una buena reputación. Por eso, los resultados serán el alimento principal para una buena reputación. Cabe preguntarse, ¿está teniendo resultados? ¿Qué tipo de resultados está obteniendo? ¿Hasta qué punto la trayectoria de resultados es buena?

Como lo establecimos al inicio, la reputación no se suscribe solo a sus acciones, sino al conocimiento que tienen los demás sobre estas y, más aún, el conocimiento de los resultados de sus acciones. Por eso no bastará con accionar a favor de construir una buena reputación, sino que será necesario comunicar sus acciones y los resultados de ellas.

La reputación es esa opinión o idea que tiene la gente sobre una persona. Todo el mundo tiene una opinión suya, que se construye o que se le ayuda a construir. Usted puede decidir si lo deja a la suerte o de alguna manera influye estratégicamente en esa opinión. Puede transformar en su mejor activo eso que piensan de usted utilizando la comunicación estratégica, asumiendo la responsabilidad por los resultados (aun de aquellos de los que no tiene control como lo son las emergencias atmosféricas o de salud) y cumpliendo las promesas.

Existen dos tipos de líderes, aquellos que codifican sus mensajes con consciencia y estrategia, y los que no comprenden la importancia de la estrategia para construir una reputación, dejando al azar el resultado que esperan. No se puede perder de perspectiva que la comunicación es un proceso circular. Se

enfrenta a una nueva ciudadanía que siente una necesidad constante de ser escuchada, más allá de ser informada.

Se es parte de la sociedad del espectáculo que bien describe Guy Debord (*Debord, 1967*). Se vive de la imagen y la apariencia, de la construcción de representaciones pequeñas de la realidad. Pero la verdad es que eso que se quiere que permanezca oculto es la esencia de lo que se ve. Y jamás se puede separar al ser de lo que se muestra.

Si usted es madre, abuela, dentista y alcaldesa, debe parecer exactamente eso. Igual si es hijo, profesor, médico, administrador y aspirante a la legislatura. La comunicación política está muy ligada a la construcción de imágenes que acerquen a los constituyentes a la realidad del mensaje (el político) que se pretende establecer.

La cultura visual empleada en los medios de comunicación hace que la imagen y la reputación de los líderes políticos se convierta en uno de los factores más importantes en el diseño de la estrategia de la comunicación política. La reputación y la imagen tienen que ser trabajadas en conjunto con las ideas y las acciones. Si es cierto que la imagen transmite mucho, es la realidad de sus ideas y de sus acciones lo que sustenta la reputación. Por otra parte, la realidad es dinámica, de manera que los políticos deben considerar que el contexto va transformándose al mismo ritmo que el entorno social, político y económico. Así que sus acciones deben ajustarse a las nuevas realidades de su entorno social.

Los líderes políticos deben considerar que la percepción pública se sustenta en extractos de la realidad que deben ser controlados antes de que se divulguen, porque una vez las imágenes se instalan en el tribunal de la opinión pública, es difícil que salgan absueltos. Serán condenados a vivir en la sociedad del espectáculo, algunos como héroes y otros como villanos.

Es insostenible una reputación construida sobre algo que no es real. Con las nuevas tecnologías bastarán segundos para derribar cualquier construcción ficticia de la reputación y la imagen de una figura pública. Así que será crucial que los políticos elaboren una narrativa personal auténtica que los conduzca a construir su narrativa pública, considerando la historia colectiva y los desafíos que enfrenta su público.

Se debe tener definida con claridad esa parte de su pasado que es relevante a sus objetivos personales, el presente colectivo y el futuro de esperanza que se desea lograr. Para alcanzarla, será necesario descubrir las fortalezas del político y acentuarlas. Es fácil construir la reputación y la imagen de un político ideal, lo que resulta casi imposible en estos tiempos es sostenerla sin ser cuestionada. Por eso hay que ir al fondo de la historia del político y rescatar sus cualidades reales para mostrarlas como parte de su plan estratégico. Solo la autenticidad le garantizará la sostenibilidad en el tiempo.

Comparto un caso de estudio que sirvió como referente para concluir que es importante gestionar estraté-

gicamente la imagen y la reputación. Y, sobre todo, que en política nunca ninguna estrategia está escrita en piedra. Que hay que ser flexibles, adaptar la teoría y la experiencia a cada caso, dejando espacio para hacer cosas que nunca nadie hizo.

Se trata de un alcalde que intentaba hacer historia en su municipio revalidando a un cuarto término. El escenario: un Gobierno central del partido contrario que le obstaculizaba el cumplimiento de promesas, una crisis económica nacional, escasez de recursos y múltiples crisis de medios en tan solo el último año y medio previo a la elección. La línea editorial de los medios que lo cubrían siempre se inclinaba a favorecer a la oposición. Fue acusado de golpear a otro funcionario público y de ser corrupto e insubordinado públicamente en reiteradas ocasiones. Se enfrentó a una primaria que dejó a su partido dividido. En términos personales también vivió crisis que sacudieron su estabilidad emocional, como la muerte de su madre.

¿Cómo este político logró sobreponerse a un escenario adverso? Contaba con una buena reputación que le sirvió de protectora en medio de las crisis. El resultado de una elección responde a múltiples factores, pero sin duda en este caso hay tres acciones dirigidas a fortalecer su reputación que influyeron de forma significativa en el resultado.

Primero, comunicar su gestión antes de la campaña. Eso le sirvió de base para que su imagen resistiera los embates de las crisis de medios que tuvo

que enfrentar. Esos mismos medios que lo atacaban ya habían publicado su obra durante dos años previos al período de campaña.

Segundo, el servicio directo a ciudadanos apolíticos que no estaban necesariamente identificados con su partido pero que estaban satisfechos con sus servicios. Ciudadanos que se habían construido en sus mentes una buena opinión sobre ese servidor público, independiente de que compartieran o no sus ideales.

Tercero, la autenticidad del candidato. Hablamos de un político no tradicional. Nunca empleaba discursos extensos y elocuentes, simplemente hablaba desde su corazón y lograba emocionar a los que lo escuchaban. Hablaba “desde el suelo” con su gente, en sus mismos términos. Siempre rompía los protocolos y no seguía las reglas de lo políticamente correcto. Ante ciudadanos cansados de promesas y palabras bonitas que solo se quedaban en espectáculos mediáticos, surgió de forma natural un político que rompía con todos los esquemas de lo que debería “parecer” para “ser” simplemente el mismo.

Mientras la oposición y la prensa trataban de caracterizarlo como el malvado de la historia, como una persona agresiva y mentirosa, su equipo presentaba imágenes del candidato con sus hijos y nietos. Algo que nunca fue fingido, ya que es real el amor que se tenían y se podía percibir sin dificultad. También usaron a su nieta de apenas tres años para el llamado a la acción. Contaron su historia con sus hijos y cómo lo que

deseaba para ellos era lo mismo que deseaba para su pueblo.

Este caso fue un fenómeno. Rompió con todos los esquemas, teorías y tradiciones políticas. Nunca hizo pautas publicitarias en medios tradicionales. Solo se utilizaron hojas sueltas, rótulos y las redes sociales. Su campaña casa a casa se mantuvo en la oficialidad porque el país enfrentaba una emergencia debido a la rápida propagación de un virus transmitido por un mosquito. El mismo candidato visitaba a los ciudadanos para orientarlos sobre cómo erradicarlo. Así que sólo hizo campaña en la calle durante unas dos semanas.

El candidato ganó, aunque el desgaste político natural “no trabajado” le resultó en una reducción significativa en el margen de la victoria. A pesar de todos los desafíos que enfrentó, su autenticidad le hizo ganar la confianza de su pueblo y lo posicionó en la historia como el primer alcalde de ese municipio en asumir el cargo por cuarta ocasión.

No hay duda de que el rol de los consultores en comunicación política ha cambiado drásticamente frente a una crisis de confianza en los políticos. Por mucho tiempo, se construyeron representaciones de la realidad. Antes eso funcionaba para vender algo. Sin embargo, tras un bombardeo violento de representaciones, ahora la gente quiere comprar la realidad. Entonces, la autenticidad cobra mayor relevancia a la hora de trabajar intencionalmente en la construcción de la reputación.

A esta crisis de confianza se le añade la integración de las nuevas tecnologías que abonan al elemento de la credibilidad sostenida en el tiempo. Por lo tanto, si se tienen deficiencias de credibilidad y confianza, urge presentar al candidato tal cual es. Bajo este paradigma, los consultores ya no construyen representaciones de una realidad idealizada, sino que eligen qué dejan ver de la realidad de su candidato de forma estratégica. Pero siempre procurando la autenticidad de las capturas que se muestran.

Los líderes enfrentan hoy la eterna disyuntiva de cantidad frente a calidad de información con la variable adicional de la inmediatez, que se añade por las constantes nuevas herramientas tecnológicas, redes y plataformas de comunicación y múltiples vehículos para diseminar información, que impiden o limitan la profundidad en la valoración y el análisis de lo que se comunica. Hoy reina la inmediatez sobre la calidad sin un justo balance, y la cantidad ya casi ni importa, ni se calibra.

Es lo mismo que sucede con la comunicación institucional cuando enfoca todos sus esfuerzos en lo que se ve, en la comunicación masiva y no en la raíz de la comunicación estratégica, que son las conversaciones persona a persona. Se tiene que regresar a la raíz de la comunicación, a las conversaciones persona a persona.

Es increíble que a muchos líderes se les dificulte bajarse de la poltrona a conversar. Se acostumbran a dar mensajes, pero pierden la facultad de escuchar.

De mostrar interés por lo que dice la persona de a pie. De prestar atención, de mirar a los ojos. Quizá porque sienten que pierden el control o el poder.

Esa incapacidad de conversar se hace evidente en el manejo de las redes sociales cuando creen que una publicación que indica el lugar o con quién se encuentran es comunicación. Y se acentúa cuando logran poder, por conducto de la fama y no de la influencia. Se desconectan de la gente.

Cuando usted sabe quién es y para qué existe, puede ser influyente sin ser demasiado famoso. Solo necesita ser visto. Puede serlo en la tarima y en el suelo, no necesita un micrófono o una tarima. Necesita ser confiable y creíble.

Aunque parece algo rutinario y ordinario, de una buena conversación dependen muchas cosas. Una venta, un voto, una relación. Se prepara y entrena para todo, pero no para conversar. Hay tres tipos de conversaciones que se pueden desarrollar para recuperar la confianza y tener una buena reputación: conversaciones sobre posibilidades – explorar sin fijar metas; conversaciones para la acción – qué se tiene que hacer; conversaciones para la generación y gerencia de compromisos – juntos lo van a hacer.

Mientras conversa acostúmbrese a hacer preguntas, confirmar percepciones, observar y expresar lo que observa y utilizar las imágenes –se pueden construir imágenes con las palabras–.

“Si eres un líder y no estás cansado de comunicarte, probablemente no es-

tés haciendo un buen trabajo”, señaló Max Depree.

La mayor dificultad que se encuentra en el proceso de comunicación que gestiona la reputación es que los políticos no saben ni para qué existen. No tienen definido un final para sus carreras. No tienen idea de los pasos que deberán dar para construir un legado. Si no pueden responder sobre qué debe decir su lápida cuando mueran, no deberían estar liderando a otros porque no es posible guiar a otros a un destino, cuando ellos mismos no saben hacia dónde se dirigen.

Un legado se construye en la reputación, la reputación se construye en la confianza y la confianza se construye en las relaciones. Así que es importante que pueda responderse las siguientes preguntas: ¿cuál es su propósito? ¿Cuál es su historia? ¿Cuál es su rol en la historia del mundo, país, pueblo, comunidad, grupo que lidera? ¿Cómo su historia se alinea con la historia de ellos? ¿Cómo su historia personal se alinea con la narrativa pública de este momento?

Luego de un recorrido por conceptos, historias y dolores de la reputación, hay varias conclusiones sobre la buena reputación que comparto a continuación:

- » Hay que definir el ser, para luego parecer.
- » Todo comunica, usted es el mensaje.
- » No se puede desligar de su historia, ni de quién es.

- » Siempre la autenticidad vence a la elocuencia.
- » En tiempos de saturación de representaciones, la autenticidad lo distingue del resto.
- » Ningún medio de comunicación sustituye al mensajero.
- » Si siembra verdad y cosecha confianza, será confiable.

Llegando a este punto, quizá sería útil realizarse un autodiagnóstico sobre la situación actual de su reputación. Para hacerlo podría considerar lo que se han denominado los diez criterios para recuperar la confianza, un modelo para desarrollar liderazgos confiables que se ha diseñado luego de estudiar con profundidad el valor de la confianza para construir una buena reputación.

En primer lugar, debe preguntarse si es usted un líder que cumple promesas. El segundo criterio sería considerar si en su liderazgo hay espacio para otorgar mérito a otros. Tercero, cuando interactúa con otros, ¿acostumbra a fingir? Cuarto, evalúe si está fidelizando sus relaciones con acciones que muestren transparencia, lealtad y gratitud. Quinto, ¿muestra interés real por los demás y sus necesidades?


Muchos líderes resultan extraordinarios en su ejecución, pero nadie se entera de lo que hacen, por lo tanto no incrementan el valor de su gestión. Por eso en el criterio sexto se enfatiza

en la importancia de recopilar, analizar los datos y comunicar los resultados de su gestión. No olvide que el dato mata el relato.

En el séptimo criterio se ubica el respeto por sus propios valores y convicciones y por los demás. Octavo, ¿su liderazgo se rige consistentemente por la compasión y la empatía? Noveno, ¿está conectando sus palabras y acciones con las emociones de sus seguidores?

Finalmente, en el décimo criterio debe evaluar si su liderazgo es uno que soluciona conflictos y corrige los errores. Está bien decir que no sabe cómo ayudar. Reconocer públicamente sus limitaciones y los errores cometidos podría convertirse en un eje para su estrategia de diferenciación, incrementando así los niveles de confianza social y buena reputación.

Para evaluar su reputación también debe analizar las percepciones de sus grupos de interés, utilizando encuestas o grupos focales. Recuerde que la reputación no solo implica intención de parte del emisor, sino que requiere validación y legitimación por parte de los actores principales en su gestión.

Los líderes no solo deben ser y parecer sino actuar con responsabilidad social. Gandhi dijo: “Mi vida es todo un indivisible. Y todas mis actividades convergen unas en otras. Mi vida es mi mensaje”. Para tener una buena reputación se necesita ser buena persona por dentro y por fuera. 

“

Para tener una buena reputación se necesita ser buena persona por dentro y por fuera

”



Referencias bibliográficas

Real Academia Española. 2021. Recuperado de <https://dle.rae.es/reputación>

Capriotti, Paul. 2009. *De la imagen a la reputación*. Análisis de similitudes y diferencias. Razón y Palabra. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520478003>

Orozco Toro, Jaime Alberto, & Roca Correa, David. 2011. *Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC*. Sphera Pública. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29729580016>

Arqués, N. 2019. *Y tú, ¿Qué marca eres?* Alienta Editorial.

Debord, G. 1967. *La sociedad del espectáculo*. Editorial Buchet-Chastel.

Covey, Stephen M.R. 2011. *La velocidad de la confianza*. Ediciones Paidós.



Experiencia de gobierno

Héctor Olimpo Espinosa.
Gobernador de Sucre (2020-2023)

“Lo que no se comunica, no es reconocido y es como si no se hubiera hecho”

“Durante la pandemia hicimos fuerza en la comunicación a través de las redes sociales, mantuvimos a la ciudadanía bien informada con reportes diarios acerca de las medidas tomadas desde nivel central y replicadas en nuestro territorio.

Con el equipo de comunicaciones creamos la estrategia ‘Tu gober te escucha’, que nos mantuvo cerca de la ciudadanía y nos permitía resolver las preguntas, llevar información veraz y acabar con las dudas y las falsas informaciones.

Consistía en un ‘en vivo’ a través de las redes de Facebook de la Gobernación de Sucre y desde mi cuenta personal. En este espacio interactuábamos con los ciudadanos, ellos preguntaban y nosotros respondíamos.

Lo realizábamos los domingos y previamente le hacíamos mucha promoción, lo que influía en que las personas e incluso los periodistas esperaran este espacio en el que yo explicaba cómo avanzábamos en la crisis.

Fue muy asertivo porque así mantuvimos informados a los sucreños y apenas salían falsas noticias, las retomábamos en nuestras redes y les colocábamos el rótulo rojo de noticia falsa. Y así desvirtuamos muchas informaciones falsas que quisieron generar pánico y mayor estrés entre los ciudadanos”.

Gobernar en una crisis permanente, como lo fue la pandemia, cuando no habría certeza de cuándo acabaría la emergencia, no fue nada sencillo, porque podríamos decir que casi que paralizamos nuestras proyecciones en el Plan de Desarrollo para volcar toda nuestra atención al tema de salud.

Las crisis nos permiten fortalecernos si se les da un manejo adecuado. Estas pueden convertirse en oportunidades de progreso y desarrollo, y además nos dejan lecciones que nos fortalecen.

La gestión debe ser en equipo y de manera articulada. Pero el secreto está en escuchar y tomar lo mejor de cada concepto que emiten los que hacen parte del equipo de trabajo y también de la ciudadanía, de los líderes, de los veedores y de nuestros gobernados en general. Eso nos permite tener un norte.

En cuanto a la comunicación, es muy importante aprovechar no solo los medios tradicionales, sino también las redes sociales, que se convirtieron en los canales fundamentales para comunicar durante toda esta época de pandemia.

Lo que no se comunica, no es reconocido y es como si no se hubiera hecho. Lo que no se comunica, no lo sabe la ciudadanía. La comunicación es muy importante para mostrar la gestión que se hace.

El cambio más drástico en la parte comunicacional fue lograr convencer a los ciudadanos de que la vacuna era segura y efectiva, porque se generó en las redes una cantidad de mitos que crearon algo de resistencia.

Ante este reto, nuestro equipo de comunicaciones creó la estrategia ‘Sí le pongo el brazo’, que logró ser reconocida y generó confianza ante los incrédulos.

Los testimonios de los primeros vacunados a través de nuestras redes estimularon a quienes estaban dudosos de colocarse la inyección.

La pandemia nos trajo desafíos y nos permitió ser más resolutivos y más novedosos en la forma de comunicar, empleando las herramientas de las nuevas tecnologías”.



“

El cambio más drástico en la parte comunicacional fue lograr convencer a los ciudadanos de que la vacuna era segura y efectiva, porque se generó en las redes una cantidad de mitos que crearon algo de resistencia

”





Conectando con la ciudadanía en escenarios cambiantes

Daniel Ivoskus

Presidente de la Cumbre Mundial de Comunicación Política. Dirige El Bunker, primera serie televisiva dedicada a la consultoría, y CumbreOnLine, plataforma de contenidos que reúne material en materia de campañas, de estrategias ganadoras, y experiencias de expertos de la Consultoría Política de Iberoamérica y del mundo.

Conferencista internacional y docente universitario en América y Europa.

Como consultor ha participado en campañas electorales y ha asesorado a gobiernos en Argentina, Colombia, México, Bolivia, República Dominicana, Perú y Ecuador.

Ha escrito numerosos artículos y columnas periodísticas.

Palabras claves

Pandemia, redes sociales, equipo, globalidad, noticias falsas, fake news, metro cuadrado, sociedades turbulentas, nuevos paradigmas y profesionalización.

Resumen

Todos los órdenes sociales y políticos fueron resignificados desde el comienzo de la pandemia, y es necesario partir de una idea: en estos tiempos tremendamente cambiantes y de sociedades complejas es clave reconectar con los votantes, entender cuáles son sus prioridades y sus angustias.

Un líder eficaz y creíble será aquel que sea capaz de abrazar una causa, de poder construir un camino, una ruta, de encender una luz de esperanza, de expectativa, de futuro, de posibilidades y de confianza.

El primer metro cuadrado es el concepto clave donde todo líder debe apuntar. Allí están los temas y los problemas que golpean las emociones de los ciudadanos todos los días.

El candidato será más competitivo cuando logremos construir una estructura donde confluyan el trabajo de manera radial o circular en todas estas áreas, una estrategia única, y los mejores profesionales, con un equipo que pueda obtener el mayor provecho de todo este sistema de comunicación, teniendo en cuenta los nuevos paradigmas y los canales que, sin duda, se han multiplicado.

La inmediatez de las redes sociales no da margen para el error. Detrás de ellas, ejércitos esperan hambrientos para reproducir errores y mentiras hasta el hartazgo. De los errores podemos cuidarnos con un equipo profesionalizado. Las noticias falsas, en cambio, encierran un concepto mucho más complejo.

Nacen de una supuesta “verdad” que en definitiva es sesgada por una mirada no neutral. Y si el ciudadano consumidor se siente identificado compartirá esa información, la difundirá, la propagará.

Las *fake news* tienen, además, un condimento que impulsa su multiplicación: son entretenidas, atractivas. Y este es quizás uno de sus puntos más fuertes porque, se sabe, lo que no entretiene no llama la atención. ¿Cómo logramos que una mentira no llegue a ser una verdad inescrutable? Ensayemos juntos algunas respuestas a través de este texto.



El mundo gira en una dirección extraña

Todos los órdenes sociales y políticos fueron transformados y es necesario partir de una idea: en estos tiempos tremendamente cambiantes, de sociedades complejas, para poder iniciar cualquier intento de campaña electoral, es clave hacer una investigación exhaustiva y profunda, conectar con los votantes y entender cuáles son sus prioridades, sus angustias, sus necesidades.

Existe una nueva globalidad que se ha expresado en todo el mundo a través de diferentes escenarios de quiebre.

El voto es muy volátil, el elector se mueve, transita, se desplaza hasta el último segundo antes de emitir el sufragio.

El voto líquido se ha apoderado de la escena y sobran ejemplos, sobre todo en las últimas diez o quince campañas electorales, de políticos que en todas las encuestas llegaban al “Día D” con muchísima ventaja y terminaron padeciendo los infortunios de la confianza excesiva.

En definitiva, el equipo de ganadores de encuestas es mucho más numeroso que el de efectivos triunfadores electorales. Porque los partidos se juegan hasta el último minuto y cada error cuenta y es castigado de manera hostil por sociedades convulsas, atravesadas por la mediatización de escándalos que pueden ser reales o que pueden llegar también en formato de *fake news*, a las que nos referiremos más adelante.

Por ahora analicemos algunas cifras que nos conectan en esta nueva normalidad y también nos sorprenden.

Día a día, los ciudadanos tenemos casi dos mil impactos de comunicación: familiares, laborales, sociales, culturales, globales, entre otros. Es decir, hay muchos elementos distractores en el ambiente de una campaña.

Es clave definir muy bien el mensaje: a quién le estamos hablando cuando hacemos comunicación política. Ese mensaje viene de la mano de un equipo preparado, profesionalizado y especializado en cada uno de los temas.

Es necesario enamorar a través de un candidato que brinde garantías. Ganará la elección el que tenga el mejor equipo, **porque equipo mata gurú.**

La democracia es empujada de forma sistemática a buscar mecanismos de adaptación que le permitan sobrevivir a los nuevos tiempos. Los fanatismos se han transformado en un canal limpio para la circulación de rumores, en tanto y en cuanto esos rumores sean garantía y respaldo del sitio desde donde cada fanático mira su universo.

La tolerancia, el diálogo político y el debate constructivo son bienes casi en desuso que han dado lugar a sociedades absolutamente polarizadas, donde reinan con mucha vehemencia escenarios de irritación y fastidio.

En Perú, por ejemplo, el *vacunagate* en el que cientos de políticos y allegados se vacunaron adelantándose al resto

de la población, se apoderó de toda la escena pública y se metió de lleno en la campaña de aquel país, al punto que un candidato como Pedro Castillo, de características opuestas a la tradicional clase política de aquel país, terminó erigiéndose como presidente.

Ninguno de los candidatos de las fuerzas políticas tradicionales logró sobreponerse al descrédito social ni pisar en firme luego del escándalo. Ninguno supo generar certezas en tiempos de zozobra, con planes de campaña claros, sencillos y compartidos, que tengan sustento real en la investigación previa.

Si bien se trató de uno de los escenarios más complejos, sobre todo por sus alcances políticos que incluyeron la inhabilitación por diez años para ejercer cargos del ex presidente Martín Vizcarra, además de un verdadero sismo social y político, el de Perú no ha resultado un caso aislado.

A nivel global, el break que impuso la pandemia terminó de configurar un panorama en el que todo debe ser replanteado. Varios gobernantes observaron atónitos cómo decreció su popularidad de la mano de las exigencias insatisfechas de sus votantes, de la poca canalización de los intereses de los jóvenes y de la falta de escucha a minorías emergentes.

¿Estuvieron los gobiernos a la altura de poder dar respuestas a pueblos golpeados económica y socialmente? ¿Las campañas y los candidatos interpretaron bien los mensajes que debían

emitir para que estos se transformaran en votos?

En realidad son muy pocos los casos desde la política en los que se han podido observar golpes de timón significativos que estuvieran en sintonía con reglas de juego distintas. Casi no se han visto prácticas por fuera de la inercia general ni decisiones estratégicas por parte de los políticos, candidatos y sus equipos, orientadas a imponerse en el marco de una realidad diametralmente diferente.

Muy pocos se animaron a diseñar acciones innovadoras a la hora de planificar una campaña desde cero, pero también al momento de tener que cambiar sobre la marcha.

Hablábamos de la formación como valor imprescindible para incorporar y combinar técnicas, herramientas científicas y métodos que podamos capitalizar en una campaña electoral o en cualquier instancia de la comunicación de un Gobierno.

La capacitación constante contribuye a fortalecer los equipos, a profesionalizarlos, a constituir núcleos para investigar, para definir una estrategia, para poder influir en la opinión pública a través de acciones determinadas. Equipos especializados y actualizados, libres de “todólogos”.

Las últimas elecciones de Estados Unidos quizás sean el ejemplo más claro y reciente donde observamos con claridad de qué manera una improvisación creciente acabó por derribar a un candidato como Donald Trump.



La irrupción del COVID-19 en ese país resultó para su Gobierno un verdadero parteaguas que descontroló todo. El miedo ganó las calles y el ex presidente no sólo no fue capaz de interpretar ese sentir popular, sino que ignoró por completo una pandemia que arrasaba con miles de vidas, con la economía americana y, claro, con su popularidad.

Volvió a apostar a la confrontación que tan buenos dividendos le había dado en los comicios que lo ungieron como presidente. Pero lo que sirve para una elección, puede no servir para la siguiente. El contexto había cambiado por completo. Y Trump no lo interpretó.

James Carville, asesor de Bill Clinton en la campaña presidencial de 1992, acuñó una frase que bien pudiera servir para sintetizar, treinta años después, la derrota de Trump: “¡Es el liderazgo, estúpido!”.

Argentina es el último y más resonante ejemplo. En plena pandemia, el presidente Alberto Fernández, un férreo defensor del aislamiento en tiempos de COVID-19, violó la cuarentena, una de las más estrictas del mundo, con motivo del cumpleaños de su pareja.

La foto de la celebración, a la que asistieron muchas personas, se difundió tiempo después y provocó un descrédito social generalizado que, si bien se sumó a otros factores que fueron mellando la imagen del Gobierno, impactó de lleno en el resultado de las elecciones legislativas posteriores, en las que el sector político de Fernández y sus aliados perdió por un amplio margen

tras haber gozado durante 2020 de buenos índices de popularidad.

“Definitivamente me doy cuenta que no debió haberse hecho”, admitió Fernández sobre el festejo. Ya era tarde.

La construcción de confianza y credibilidad en la sociedad se da a partir de la reputación, de la construcción de empatía, de entender qué le está pasando a la gente y anteponer esa necesidad a cualquier interés político, personal o partidario.

Un líder eficaz y creíble será aquel capaz de abrazar una causa, de poder construir un camino, una ruta, de encender una luz de esperanza, de expectativa, de futuro, de posibilidades y confianza.

El primer metro cuadrado es el área clave a la que todo gran líder debe apuntar. Allí están los temas y los problemas que golpean las emociones de los ciudadanos todos los días. (Knopoff, s.f.)

Vamos a tener al candidato más competitivo cuando logremos construir una estructura donde confluyan el trabajo de manera radial o circular en todas estas áreas, una estrategia única y los mejores profesionales, con un equipo que pueda obtener el mayor provecho de todo este sistema de comunicación.

Dato necesario: es clave no disfrazar al candidato de político. Hay que ser auténticos, ser transparentes en la comunicación, ser innovadores, creativos. En definitiva, no encerrarnos en lo tradicional.

En todos los campos de la consultoría esa debe ser la apuesta y la respuesta. En imagen, en oratoria, en discursos, en estrategia, en nuevas tendencias, en comunicación de gobierno y en movilización.

La especialización es indispensable para quienes quieran desarrollarse en el terreno de la comunicación política, partiendo de la premisa de que la vida de cualquier referente se encuentra mucho más expuesta que hace setenta años.

“Dime a quién votas y te diré qué *fake news* crees”

Los canales se han multiplicado. La inmediatez de las redes sociales no da margen para el error. Detrás de ellas, ejércitos de trolls aguardan hambrientos para reproducir las fallas hasta el hartazgo. Estos también pueden ser la usina central en la creación de las noticias falsas.

La génesis de una noticia falsa es compleja. Nacen de una supuesta “verdad” sesgada por una mirada no neutral. Y si el ciudadano consumidor se siente identificado compartirá esa información, la difundirá, la propagará.

Las noticias falsas tienden a radicalizar posiciones. ¿Qué es la realidad o qué es la verdad? Muchas veces la mentira se convierte en aparente verdad cuando es popularizada, compartida; y así, no es una lucha por la verdad sino por la percepción.

Las *fake news* tienen, además, un condimento que impulsa su multiplicación:

suelen ser entretenidas, atractivas, ruidosas. Y este es quizás uno de sus puntos más fuertes porque, se sabe, lo que no entretiene no llama la atención.

Entre muchísimas otras cosas, las noticias falsas han destruido esa confianza tan natural que muchas generaciones depositaron en aquellos dispositivos tradicionales que nos acompañan hasta hoy, pero en los cuales, en rigor de verdad, ya no creemos tanto.

Porque en realidad la política no es un juego de azar sino un tablero de estrategias en el que cada pieza es clave y la percepción es central. Por eso es fundamental poder detectar cuándo comienza ese proceso de destrucción de una buena imagen y cuáles son los condicionamientos con los que se está creando esa noticia falsa. Investigación, investigación y más investigación.

Toda *fake news* tiene un componente que, de inmediato, el público desprevenido puede asociar a un hecho de la realidad. Este es uno de los recursos fundamentales por el cual esa noticia prospera como un río caudaloso, creciendo sin medida hasta completar un viaje en el que la mentira pasó de rumor a escándalo.

En tiempos de aislamiento, las noticias falsas han crecido de forma exponencial y lo han hecho a través de canales que no distinguen víctimas ni diferencian entre poblaciones de riesgo, ubicando su daño por fuera de los límites de lo controlado.

Las sociedades más radicalizadas en términos políticos necesitan validar

contundente y constantemente su mirada, su posición en el mundo, su vereda. El lugar desde el cual se referencian e identifican. Esa mirada, a menudo, también es reproducida y validada desde los medios de comunicación.

Justo por eso, estos medios deben colocarse en guardia y montar alertas. Cada persona, desde un dispositivo, puede convertirse en usuario activo y generar contenidos. Pero el periodismo debe oficiar como validador, con la certeza de que toda información verificada contribuye a disminuir el caos.


En este punto, es central entender que la política no es un juego de azar sino un tablero de estrategias, en el que la percepción es una pieza letal. Por eso, el diseño de una estrategia debe estar asociada a la construcción de una imagen que vuelva a proyectar activos como confianza y fiabilidad.

Es clave analizar todo el escenario a la hora de contrarrestar el caos generado por la noticia falsa, evitar que la crisis se profundice y reducir el miedo, las du-

das y la incertidumbre a un trabajo en equipo que logre que la respuesta y el ataque sean más contundentes que la crisis misma.

Es fundamental ser creativos, rupturistas y definitivos, poder construir ideas que nos orienten al diseño de herramientas para transformar una campaña sucia en una oportunidad y empezar a liderar el debate público.

Siempre, claro, a través de un equipo en el que cada pieza del engranaje cumpla con su propósito para poder mostrar una verdad que se consolide como un elemento que el grueso de la sociedad perciba, retomando el liderazgo de la discusión pública a través de tres vías de contraste: tierra, aire y esfera digital.

Porque en definitiva se trata de contar una historia, de poder definir una narrativa y también decidir de qué forma administramos cada herramienta a disposición para impactar y ser memorables. La lucha por la percepción le gana a la realidad. Es en ese territorio donde debemos imponernos. 



Experiencia de gobierno

Nicolás García Bustos.

Gobernador de Cundinamarca
(2020-2023)

“La comunicación permanente nos facilitó tomar decisiones y priorizar ayudas”


“Nuestra comunicación fue por dos vías. La primera: información institucional por los canales comunicativos con los que contamos, por ejemplo la plataforma SAGA, que pusimos en marcha durante la pandemia, redes sociales y la sinergia con las oficinas de prensa de los municipios. Y la segunda vía: el free press con medios de orden local, regional y nacional, la participación en el programa de televisión del presidente Iván Duque y la difusión a través de nuestra emisora El Dorado Radio. Estos medios nos permitieron contar de forma permanente la evolución de los contagios, las ayudas al cuerpo de salud, con recursos y equipos, y, posteriormente, la aplicación de vacunas.

Las noticias falsas no nos afectaron tanto, pero sí se presentaron varias veces. La articulación con enlaces de comunicación de diferentes entidades nos permitió desmentirlas de forma rápida. También buscamos prevenirlas con videos de mitos y realidades y la dedicación de capítulos especiales al tema COVID-19 en las rendiciones de cuentas oficiales de la Gobernación.

Las principales lecciones que esta situación nos dejó fue el diálogo y el trabajo en equipo. Si no hubiéramos trabajado coordinadamente con órganos como la Asamblea Departamental, que entendió desde el principio la necesidad que teníamos y aprobó el empréstito que nos permitió ser el mejor departamento en gestionar la pandemia, no hubiera sido posible lograrlo. De igual forma, con el Gobierno nacional, con el que gestionamos los recursos que nos permitieron atender de forma

inmediata las necesidades en los municipios, con los alcaldes municipales y con la comunidad; la comunicación permanente nos facilitó tomar decisiones y priorizar ayudas. Esta es una dinámica de escucha constante y de diálogo”.

El cambio más drástico que tuvimos que afrontar en la forma de gobernar y de comunicar nuestra gestión durante la crisis por la pandemia fue, por una parte, la virtualidad. Esta es una alternativa comunicativa que ya existía, pero que usábamos muy poco. Las plataformas de reuniones virtuales fueron fundamentales para disminuir distancias y lograr rápido acuerdos para ayudar a los municipios, ahorrando tiempo y recursos. Este cambio ha sido positivo, porque llegó para quedarse. Demostró que parte de la gestión que hacemos a diario podemos optimizarla con la virtualidad y la seguimos usando con eficiencia en este momento.

También, la adaptación de los mensajes a nuevas herramientas de comunicación con quienes no tienen conexión a internet. La radio regional y el perifoneo fueron herramientas útiles para llegar a quienes no podíamos llegar a través de la red”. 

“

**Las principales lecciones
que esta situación nos
dejó fueron el diálogo
y el trabajo en equipo**

”





Comunicar para navegar en situaciones complejas

Alfonso Roggiero

Estratega en manejo de crisis y Comunicación Política, trabaja en la resolución de conflictos desde hace diez años. Estudió en Estados Unidos y España, donde se especializó en esta profesión.

Ha trabajado en nueve países de Latinoamérica, dos de Europa y en Estados Uni-

dos, asesorando a candidatos en campañas políticas, personajes públicos, políticos, gobernantes y empresas privadas.

Ingeniero agrónomo. CEO de 910, agencia especializada en manejo de crisis y Comunicación Política.

Palabras claves

Malas noticias, prudencia, información, manejo de crisis, línea de acción, orden, voceros, comunicación, empatía, estrategia

Resumen

A lo largo de los años cada ser humano acumula experiencias y aprendizajes. Esto nos orienta para una mejor toma de decisiones en un menor lapso de tiempo, lo que quiere decir que estamos capacitados para enfrentar problemas de mayor envergadura y resolverlos en menos tiempo.

En este capítulo he tratado de replicar algunas de las situaciones más complejas, en distintas etapas de mi profesión, con el fin de poder llevar al lector en lo más profundo de la crisis, entender su génesis y salir adelante de las tribulaciones propias de una crisis.

No todas las crisis tienen solución, el daño muchas veces parece no tener fin y la única ventaja que se tiene es como invertir bien el tiempo para recuperar lo afectado. Esto también requiere especial atención y tratamiento.

Los casos presentados son reales, con algunos cambios para precautelar la imagen de aquellos actores, pero en su momento representaron un desafío para mí y para quienes enfrentaban tamaños conflictos.

La intención de este capítulo se basa en instrumentar al lector con los pasos necesarios para desenredar una situación que tiene a todos los afectados viviendo un nudo.

Soy consciente de que es necesario que cada uno desarrolle una metodología de trabajo clara, práctica y que permita ser comprendida por todos, en una crisis lo único que no puede fallar es la estrategia que se ha planteado para abordar la misma.

Por último, estimado lector, todo lo que se plantea en este capítulo se basa en el pragmatismo, basta información, buen uso del tiempo y en un entendimiento de todos aquellos inmersos en una organización, partido político, grupo familiar y el entorno de donde se origina la crisis.

Contar malas noticias nunca es placentero, pero alguien tiene que hacerlo y lo debe hacer bien.



Preámbulo

“Los diarios están llenos de malas noticias y nadie los devuelve por eso”:

Joaquín Salvador Lavado – Quino

Las malas noticias son parte de la vida cotidiana, tanto en el aspecto personal como en lo profesional. Imagine entonces a un Gobierno atendiendo una gran cantidad de información, buena y mala, que repercute en la población de manera diaria.

El problema no es recibir malas noticias, es actuar ante ellas, controlarlas y comunicarlas a su debido tiempo y a quien corresponda, es decir, a los mandantes, a los ciudadanos.

Los gobiernos atraviesan períodos cortos de quietud y con frecuencia deben enfrentar crisis. Para solventarlas, o por lo menos manejarlas, deben ser capaces de informarse correctamente, crear y comunicar un mensaje, con el acompañamiento de una resolución del conflicto y el control de los daños colaterales.

No todo es controlable, por lo tanto, hay que saber navegar situaciones complejas. Con esto quiero decir que hay tiempos y movimientos en los cuales debe haber un compás de espera y un análisis para saber tomar acciones o difíciles decisiones. Todo esto con el apoyo de la información, de mucha información.

Es importante que existan puntos base para abordar una situación compleja, en mi caso utilice cuatro compo-

nentes con los cuales puedo organizar y mantener el control en determinada situación. Estos argumentos son: trazar una estrategia (con toda la información del caso), identificar a los actores (internos y externos), trazar una línea de tiempo, costear y operar, es decir, tomar acción.

El estrategia y su consejo

Una tarde me encontraba sentado en el despacho de quien considero es un estratega de lujo y a quien respeto mucho. No estábamos reunidos por temas laborales, simplemente buscaba la voz de la experiencia. Yo era muy joven y daba mis primeros pasos en esta profesión, indagaba una especialidad y sabía que en nuestras charlas encontraría eso: precisión.

Me habían pedido asesoría en un caso complejo que no sabía si lo podía solucionar. Contemplamos algunas salidas de manera general, ya que en esta coyuntura él manejaba la defensa legal, mientras yo me encargaba de la comunicación y el manejo político del mismo.

Comentamos sobre el tema y recibí un comentario de esos que han cambiado mi forma de ver las cosas hasta hoy. Realmente no es que no me lo hayan mencionado antes, sino que este fue, para mi vida, en el momento exacto.

La falta de información a la que nos enfrentábamos sugería que había que improvisar. Sabía, en lo teórico, que esto era un gran riesgo, pero él me

dijo: “La información es el requisito número uno para abordar una situación, siempre hay que tener respaldo de lo que dices y lo que piensas sobre lo leído. Diseñar una estrategia se basa 90 % en información y 10 % en corazonadas, es decir, debes tener la mayor cantidad de información”.

Esta experiencia tuvo un efecto importante en el concepto, el orden y la priorización de las necesidades que yo manejaba ante una crisis. Desde ese día logré tener un orden más lógico, porque es real, quien no tiene información, no tiene brújula y por ende no hay solución.

¿Qué es vital?

He presenciado todo tipo de crisis, con casos, cosas y personajes en un sinfín de realidades y lugares, con un factor común que impera: la imprudencia.

Ahora bien, conociendo el error común, podemos decir que la prudencia es la capacidad de pensar y discernir, esta característica debe primar ante cualquier situación de crisis y su comunicación. Esta es una premisa que no importa cuándo ni cuántas veces lo lea, siempre va a servir, más aún si se considera a la política como un buen amigo de la casa.

Cualquier situación que altere el curso normal de un Gobierno se puede considerar una crisis, la magnitud cambia, pero una pequeña dificultad puede ser el inicio de un gran problema y un gran problema puede ser el inicio de su caída.

Muchos tomadores de decisión en gobiernos cometen el error de minimizar aquellas alteraciones del curso normal de la función del Ejecutivo, por lo general las que tienen un fondo social o una causa, y que suelen ser los más sigilosos forjadores de un problema mayor, cuando tal vez comenzó como un reclamo no atendido.

Este es el punto básico para el inicio y la finalización de una crisis: la información. Sin datos es muy poco probable cumplir con las premisas, cuando me refiero a información es todo aquello que hable del caso: personas, impacto, alcance y entorno. **Es vital tener la capacidad de recabar información correcta y de forma continua.**

Casos y cosas

Los seres humanos reaccionan de formas diferentes ante una situación adversa, sin embargo, todos parecen cometer el mismo error. Por su estado anímico son incapaces de tomar una buena decisión. Para lograrlo se deben considerar algunas premisas, tomando en cuenta que el apuro en momentos de angustia es normal, pero tiene efectos y estos pueden ser letales.

Mentir puede ser una reacción que lleve al precipicio, decir toda la verdad puede ser un veneno mortal que aniquila al oyente, decir lo primero que se le ocurra puede sumergirlo en el mar y nunca debe existir una sonrisa en una mala noticia, se debe respetar a quien ve o escucha.



Hace algunos años conversaba con amigos y familiares, en esos diálogos en los que las horas parecen no pasar, y les pregunté: ¿Ustedes qué se imaginan cuando escuchan que hay una crisis en un Gobierno?. Las respuestas no fueron tan variadas, me dijeron que hay que dar o recibir una mala noticia. Y sí, es cierto, una crisis es eso: una mala noticia, un mal momento que solo el tiempo y los actores podrán hacerla crecer, mantener o extinguir.

Entendiendo que las malas noticias deben ser comunicadas, lo importante es cómo y cuándo lo hagamos. Es común que un Gobierno en funciones deba dar malas noticias a sus ciudadanos y colaboradores, respectivamente. En el ejercicio de sus funciones este debe enfrentar situaciones incómodas, donde se pone a prueba su preparación, la información y el talento del comunicador.

Recuerdo algunos casos complejos, de esos que ponen a prueba hasta la última neurona, en los que la concentración, la bendición y las agallas permiten navegar y encontrar una salida o un salvavidas.

Las situaciones incómodas recogen, en cierto sentido, las malas noticias. No es fácil comunicar el incremento de impuestos, o peor aún, noticias abruptas como la muerte de ciudadanos por una ola delictiva, que deja pérdidas a su paso. Ante estos hechos es necesario un abordaje correcto de la posición que se va a tomar. Finalmente, lo que diga el mandatario o funcionario no tendrá la capacidad de

devolver lo dicho. No es lo mismo comunicar malas noticias de forma cruda y sin preámbulo, como sucedía en los años setenta, que hacerlo ahora en el nuevo siglo, cuando la información es inmediata y registrable por un ciudadano común como por el más especializado periodista o reportero.

¡Manos arriba, cooperativas!

Hace algunos años atrás, en cierto país, conocí varias cooperativas, estas agrupaciones habían sido el modelo de desarrollo económico para miles de familias, generando cohesión social y transformándose en el motor productivo de innumerables regiones de esa nación.

Con ciertas excepciones, las cooperativas caen en manos de dirigentes que abusan de las mismas, tomando los recursos de sus agremiados como propios, es decir, se los roban, y este fue el caso en una de ellas.

No hay forma fácil de comunicarles a ciento veinte mil familias que todos sus recursos habían sido desviados a cuentas en el extranjero. Hasta ese momento muy pocas personas conocían del atraco, era reciente. No obstante, era cuestión de horas para que la noticia fuera pública y alcanzara niveles inmanejables.

Recuerdo al dirigente encargado de comunicar a la comunidad lo sucedido. Él, acompañado por un representante del Gobierno, debía dar a conocer lo ocurrido. Sin preparación previa,

ni ensayo alguno, ambos se lanzaron al ruedo. Los resultados fueron desastrosos, resumiéndose en una salida precipitada del lugar de reunión con amenazas contra su vida. En su discurso, el dirigente y el funcionario cometieron un craso error, se adelantaron diciendo “se salió con la suya y en estos momentos abandonaron el país con su familia y el dinero de la cooperativa”. No tenían toda la información y se apresuraron.

No quedaba nadie en la cooperativa que pudiese enfrentar tremendo problema. El dirigente había sido vetado, el Estado debía dar la cara y, con una investigación en curso, había que salir al paso para evitar una conmoción social, ya que eran muchos los perjudicados. Para enfrentar la crisis, nombraron a una experimentada funcionaria del área política de la casa presidencial. Su primera acción fue recolectar toda la información de la asociación: últimos dirigentes, áreas de interés y movimientos financieros. Además, recopiló los datos de las familias más destacadas en la labor productiva.

Acto seguido, diseñó un plan para la creación de una veeduría ciudadana, integrada por cinco afiliados de las directivas anteriores y cinco miembros mocionados por quienes no pertenecían a esta clase dirigencial. Preparó un punteo de ideas, casi un discurso, y con empatía se dirigió a las familias, no sin antes tener todas las actualizaciones policiales en cuanto a la búsqueda del prófugo y la posible localización de los fondos, llevando incluso al jefe regional de la policía a la reunión.

Cómo supondrán, alguien que está preparado tiene información, un claro objetivo y es empático, puede dirigirse con firmeza a los afectados y lograr resultados positivos. En esta ocasión todo salió bien, las familias lograron ser parte de veedurías e incluso dos de ellas son parte del Comité de Transparencia de su nación. **Aquí otra base para cumplir las premisas: preparación y empatía.**

En jaque

Muchas situaciones pueden poner en jaque a un Gobierno, una de las más sensibles y penosas es cuando se trata de la vida de los ciudadanos, estos escenarios son difíciles de abordar y tal parece que no hay forma de tener una buena comunicación.

Como gobernantes estas se deben enfrentar, conociendo que el resultado de la exposición de estos temas puede traer aún más problemas. En nuestros países latinoamericanos, estos casos se repiten con frecuencia y cada vez se vuelven más crudos.

Una tarde oscura, en una ciudad montañosa, un fuerte sacudón estaba por perturbar la tranquilidad, se avizoraba una conmoción nacional que ponía en vilo a los ciudadanos. Por su parte, las redes sociales habían hecho lo suyo y, en segundos, un trino y un video pusieron al Gobierno en una situación por demás compleja.

El secuestro de algunas personas se difundía sin pena ni miedo, siendo con-



firmado por agentes de seguridad. Este no era un rapto cualquiera, esta situación iba más allá de lo político y tenía un trasfondo terrorista. Mientras esto sucedía y se daban a conocer las noticias, ocurrían sabotajes de manera simultánea en distintas ciudades, creando un ambiente tenso y trayendo desgracia del país. Las circunstancias obligaban al mandatario a tomar decisiones inminentes y acciones rápidas.

Varios voceros por parte del Estado y del Poder Judicial generaron confusión ciudadana y por ende más terror. Después de veinticuatro horas, el mandatario decidió hablar en cadena nacional, falto de información, con una gran desconexión entre la realidad y las posibilidades de éxito sobre el caso. El clima se tornó más confuso, sin olvidar de nuevo que las noticias publicadas en las redes sociales exacerbaban el pánico ciudadano. Con este corto relato, real y triste, quiero demostrar que, **cuando no hay contexto, un guion, fuentes o un actor legítimo y por ende una estrategia de abordaje de crisis, todo es errático, confuso y genera terror.**

El machete y su chispas

En repetidas ocasiones hemos presenciado reclamos del sector agropecuario, en los que el punto recurrente es que los precios de compra no compensan el costo y el esfuerzo del productor, lo cual termina, casi siempre, en un reclamo al Gobierno de turno, seguido de marchas, paralizaciones de carreteras y amenazas a la autoridad.

Hace poco tiempo se formó una tormenta perfecta, los precios de los productos, que son parte de la canasta familiar, estaban por los suelos, y se sumaba la nula capacidad de almacenaje en el país. Existía un destino internacional para exportar los alimentos y los agricultores, sin nada más que perder, estaban movilizados, esperando respuestas de un Gobierno que poco podía hacer, su economía era escasa.

El encargado de enfrentar y resolver esta situación era el ministro del ramo, quien tenía un escenario cada vez más encendido. En este punto ya se habían sumado múltiples voceros de los productores, hablando en los medios de comunicación, con el apoyo de un ataque digital en contra del Gobierno que se trasladaba a las calles con mucha vehemencia, la “insensibilidad” oficial ante los acontecimientos era un polvo-rín, mientras pasaba el tiempo.

Quedaba poco espacio para entregar propuestas de solución por parte del Ejecutivo, existiendo algo clave en el caso: los productores más mediáticos esperaban que este comprara el excedente de la producción para que subiera su valor y, a su vez, se reforzaran los controles de precios. Mientras tanto, los productores menos visibles esperaban no caer en mora con el banco. La solución para los productores era la cruz para el Estado, no había recursos disponibles, por ende, no se podía contener el embate del sector afectado.

En la elaboración de la estrategia a seguir se consideraron algunos otros aspectos como, por ejemplo, ¿cuántas

veces se había considerado a los agricultores para encontrar una solución a este problema recurrente? El asunto se reducía a dinero y crédito. Se sabía lo que debían buscar, el problema era que nadie proponía algo diferente. Hasta este momento todo era malas noticias, sin otra forma de contarlas.

Para lograr una resolución efectiva, se trabajó en la estrategia con tres componentes: política, comunicación y seguridad, dando el primer paso que era buscar una negociación con los líderes gremiales.

Así fue. Se convocó a un Consejo de Sabios, personajes respetados y con experiencia en el ramo, logrando que la presión hacia el Gobierno fuera menor, trabajando junto a voceros creíbles y buscando soluciones a corto plazo, pero con una visión a diez años, para hablar también sobre el futuro.

Se estableció una mesa de negociación con líderes gremiales, creando un espacio de diálogo, consensos y propuestas. Lo sensato era elevar el nivel de atención y demostrar que sus reclamos eran escuchados y que se buscaban respuestas. Para lograr resultados las reuniones se realizaron en sus territorios, así se sentirían cómodos, fortalecidos y de paso se desmovilizaría a los huelguistas.

A su vez, se acordó internamente que, en la primera reunión de cinco que se realizaron, se permitiría tomar la palabra a todos los presentes, sin importar cuántos fuesen, la consigna era escuchar, sabiendo que invertir tiempo

tiene réditos. Fue así como, por más de ocho horas, se escucharon varios problemas de los afectados que hasta ese momento habían descargado gran parte de su frustración, aún cuando no existían soluciones sobre la mesa. Estos, de forma atenta, aguardaban por respuestas, pero tocaba esperar. No había recursos económicos y la creatividad debía estar presente y aparecer en cualquier momento.

Entonces, como el primer objetivo era sacar del mercado el excedente de producción y se necesitaba contrastar la inacción de gobiernos anteriores, después de veinticuatro horas de reuniones se decretó la realización de “Ferias Libres” en las principales ciudades del país. Se dispuso que gran parte de la flota vehicular del sector público trasladara a los agricultores y sus productos del campo a la ciudad. Esto demostró el interés gubernamental hacía un sector antes olvidado y una acción inmediata y viable.

El segundo objetivo era cambiar el panorama político: la imagen de aquel país era negativa y los mercados internacionales reaccionaban a los eventos nombrados con anterioridad. Para neutralizar esta visión mundial, se efectuaron tres acciones puntuales: (a) la creación inmediata de dos programas con financiamiento para jóvenes y mujeres rurales con el fin de recibir capacitación y acceso a crédito inmediato; (b) la entrega de donaciones de alimentos y la inclusión de programas estatales de alimentación; y ©, la ejecución de un plan de comunicación que contaba con voceros gubernamentales y diri-



genciales, líderes de opinión y espacios mutuos para el Consejo de Sabios y la Mesa Técnica de Diálogo.

El uso apropiado de los medios de comunicación masivos, como la radio, el perifoneo y los panfletos, fueron ideales para anunciar las acciones y abordar el problema desde el mismo lugar de los hechos: el campo.

Las redes sociales tuvieron su espacio e importancia con conversaciones directas desde su zona que empatizaron con la situación de los productores y demostraba el interés gubernamental por arreglar el problema. De la misma manera, los medios de comunicación digitales fueron el canal de difusión de conversatorios desde colegios y universidades técnicas del ramo, y fortalecieron la intención de darle vuelta a la situación. Por último, se creó un espacio radial comunitario, en el que todos los días los voceros y funcionarios del sector comentaban los avances de los resultados a la crisis, lo que generó un impacto que fue visible en los ánimos de los productores.

Por último, había que atacar el problema: el excedente. Se logró exportar el 15 % de la oferta, que aunque no era lo esperado, generaba una sensación positiva; se involucró a la cooperación internacional para financiar programas con visión a mediano plazo y lograr su interacción con los agricultores, con lo que se expusieron las oportunidades disponibles, de las cuales poco o nada conocían; además, se congelaron y reestructuraron los créditos en el banco del Estado,

con esto la presión económica del pequeño y mediano productor bajó, y permitió que la cantidad de voceros aumentara a favor del Gobierno en territorio y en el plano internacional.

Todo en marcha funcionó. De una crisis compleja se logró un fin mayor, mostrar y elevar la importancia de los productores. El trabajo fue arduo, dedicándole muchas horas de esfuerzo en conjunto (Gobierno y agricultores) e involucrando una importante cantidad de actores externos para la generación de propuestas de planes de corto y mediano plazo.

En una situación como esta, en la que las malas noticias ocupaban las primeras planas y varios espacios de los medios de comunicación y las redes sociales, no había margen de error, a forma de comunicar el problema se convirtió en una invitación a ser parte de la solución y dio como resultado el efecto deseado, demostrando que el interés del ser humano, por encima de lo económico, está en ser valorado.

El 1,2,3

En mi criterio, el pragmatismo debe primar en el quehacer de los políticos y consultores. Se debe ser frontal y sin titubeos, estableciendo una estrategia clara para el entorno y una línea de acción visible para poder tomar decisiones con mayores certezas y rapidez. En la práctica, cuando hay que comunicar las malas noticias me guió en lo que denomino “el 1, 2, 3”, que a continuación comparto:

Infórmate hasta la saciedad: tener data e información completa te permitirá escoger el tipo de mensaje que puede darse.

Sé pragmático: menciona lo relevante y esclarecedor, sin entrar en detalles. Eso sí, plantea una solución, una salida y muestra el camino a seguir.

Sé empático: las malas noticias deben ser comunicadas por personas que sientan el dolor y al mismo tiempo tengan firmeza y empatía. Conéctate con el dolor ajeno, con la incertidumbre y el pesar.

Hay factores importantes en situaciones de conflicto o de malas noticias que deben ser abordadas de forma inmediata y a la perfección, estas son algunas:

- » El *timing* o el tiempo de salir a los medios debe ser acorde a la información que se posea, para así poder tener una postura y una posible solución.
- » La vestimenta debe ser acorde a la situación y al lugar desde donde se haga la comunicación, no es lo mismo atender una crisis rural desde un despacho que desde el campo, hay que conectarse con el afectado, con su entorno y su problema.
- » La agenda de actividades del funcionario/autoridad debe ir acorde a la situación. Si hay una crisis, los encargados del conflicto deben tener en cuenta el cuidado de su vida pública y privada, para evitar escalar el

malestar. Es poco útil que el político esté en una fiesta o gala cuando hay una movilización en paralelo o que se ausente del país minimizando la situación.

Como un quirófano

Todo debe estar sincronizado, agendado y compartido con quienes conformen el equipo de trabajo. Debe existir una línea de comando clara donde los involucrados conozcan lo que el otro hace.

Es necesario que el orden y la disciplina predominen, por esto el líder de la crisis debe ser uno solo y debe delegar tareas a quienes son los expertos en cada temática, no sin antes trazar una estrategia y, como lo he mencionado constantemente, con información de calidad y oportuna.

Existe una gran cantidad de sistemas de información, aplicaciones móviles y buscadores que permiten el acceso a un sinnúmero de datos, es necesario saberla perfilar y ordenar. Esta debe ser asequible, entendible y comunicable, y tener un único responsable para efectos de control y sentido de responsabilidad.

El tono sutil

El tono de la comunicación debe alternarse, desde la comprensión seria de la situación a la información sobre la acción, el resultado progresivo y el establecimiento de un plan a futuro.



La delicada comunicación debe buscar la personalización, más aún en tiempos de crisis, por este motivo es necesario tener un vocero principal visible y preparado, lo cual debe ser trabajado todo el tiempo. Así mismo, conseguir simpatizantes y otros voceros positivos de diferentes ámbitos de la sociedad. No es tarea sencilla, pero es mandatorio el ejercicio continuo de maximización del mensaje a través de múltiples espacios.

El guion

Tal como lo son las partituras para un maestro de orquesta, el guion es el documento más importante para el político que maneje una crisis. Siendo así, es necesario que en este escrito se encuentren información relevante, cifras, soporte técnico y un punteo discursivo que permita ser compartido con todos los voceros internos que se estimen utilizar.

El documento debe ser actualizado con constancia, a medida que avanza la situación, debe ser ensayado y ser sujeto a individualizaciones para ser usado por cada vocero.

Nervios de acero

Una vez el plan esté en marcha, no hay paso atrás. La firmeza debe ser un eje primordial, sin que esto signifique mostrar enfado o inconformidad. Muchos lo confunden y esto solo genera rechazo.

Siempre hay un espacio para la reflexión y, producto de las negociaciones, pun-

tos para ceder posturas. Hay que recordar que “ceder no es perder”, siempre y cuando no se violenten los principios y valores éticos de los ciudadanos.

Haz tu receta

La comunicación actual demanda veracidad y velocidad, estos factores obligan a los gobiernos a estar preparados para enfrentar las buenas y malas noticias con estas mismas características. Las fuentes oficiales deben ser el epicentro de la información, la expectativa no debe girar en la especulación sino en la prontitud de conocer avances en la resolución de conflictos.

En muchos casos los problemas se convierten en crisis, esto por una nula o mala comunicación, para lo cual los equipos dedicados a esta labor dentro del Gobierno deben ser fuentes de generación continua de información para que en una situación de conflicto puedan tener la atención completa del ciudadano.

Prevenir una crisis y las consecuentes malas noticias es una tarea que todo Gobierno y dependencia pública debe priorizar, es aquí donde la conformación de un equipo competente se pone a prueba.

A medida que los años pasan he podido contrastar que la experiencia es el mejor amigo en una crisis, y esto no se trata de la edad de quien las maneje, sino de la pericia y capacidad que se haya alcanzado.

El conocimiento es un ejercicio diario y de disciplina absoluta, el informarse e informar de forma correcta es parte de lo que pregona un profesional. Existen

muchas recetas para seguir en esta materia, lo importante es tener una que permita sentirse cómodo y ser efectivo.



Referencias bibliográficas

Greene, Robert (2011). *Las 33 estrategias de la guerra*, Editorial Océano

Aguilar Luis J. (2013). Big data *Análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones*, Primera edición, Alfaomega Grupo Editor

Carnegie Dale (2015). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Primera edición, CreateSpace Independent Publishing Platform



Experiencia de gobierno

Luis Carlos Velásquez Cardona.
Gobernador de Caldas
(2020-2023)

“Fue un MBA en manejo de crisis, nadie estaba listo ni tenía el manual”

“En la pandemia aprendimos que la gente no quería escuchar a los políticos, sino a los técnicos, porque nadie entendía qué era, de dónde venía, qué se podía hacer con un virus invisible. En Caldas encontramos en las facultades de medicina unos grandes epidemiólogos que supieron explicar los detalles.

Los políticos nos dedicábamos a dar un mensaje de calma, de trabajo en equipo, de ir resolviendo temas económicos, sociales, de movilidad y llevando a los territorios, en un lenguaje simple, lo que se nos iba explicando sobre el COVID-19.

Eso creo que salió muy bien y nos ayudó mucho a disminuir temas de noticias falsas que, considero, aquí fueron pocas porque los medios rodearon al Gobierno, estaban atentos a las noticias y canales oficiales y ayudaban a llevar los mensajes. Fue un momento de unidad en el que primó el bien común.

La comunicación se ha vuelto cada vez más inmediata, teníamos que adelantarnos hasta a las filtraciones de decretos nacionales. Lo más determinante fue construir confianza y lograr que la gente se detuviera y pensara que si en la página y las redes de la Gobernación no había nada, entonces no era verdad, pequeños logros que se dieron en ese momento”.

La pandemia fue un MBA en manejo de crisis, nadie estaba listo ni tenía el manual. En nuestro caso, dividimos el equipo en dos grupos, y los llamamos bomberos y

planeadores. Los bomberos eran aquellos que tenían que ver cómo apagar ese gran incendio, atender a las personas en sus necesidades básicas, movilizarse y gestionar recursos económicos, equipos biomédicos y demás. Los planeadores, entre tanto, debían pensar más a largo plazo; llevar proyectos a fase tres, armar bitácoras, entre otras cosas, porque en algún momento pasaría la crisis y dejaría un rezago en el territorio.

Esta estrategia terminó permitiendo que Caldas haya bajado \$1,6 billones de los recursos que solicita a la Nación y que, meses después de la época más cruda, pudiéramos empezar proyectos que generarán empleos inmediatos. A comparación de otras regiones, el balance fue bastante bueno”.

Independiente de si el alto Gobierno tiene la misma filosofía política de uno o no, es importante generar empatía desde las regiones, tener puertas abiertas, atender bien a los ministros, trabajar fuerte y tener proyectos fase tres que permitan que la gente se vea beneficiada. Muchas veces lo político genera rupturas y es la comunidad la que termina sufriendo.

En materia de comunicación, creo que todavía somos un poco inmaduros en la forma de verla. Nos falta tener más métricas, darle más importancia a las oficinas de prensa, hacer del equipo de comunicaciones un verdadero ejercicio transversal. Cómo se ve, cómo habla, cuáles son los códigos de lenguaje de cada comunidad, son factores en los que poco nos fijamos y que para la relación con la gente son determinantes”.



“

En la pandemia aprendimos que la gente no quería escuchar a los políticos, sino a los técnicos, porque nadie entendía qué era, de dónde venía, qué se podía hacer con un virus invisible

”





El poder del silencio como estrategia política

Sandra Guerra

Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Egresada del Máster en Dirección de Comunicación –DIR-COM– por la Universidad Barcelona–OBS Business School. Miembro de la Red Latinoamericana de Consultores Políticos. Es Embajadora en Perú de la organización Juventudes por Latinoamérica y el Caribe. Docente. Considerada como una de las tres mujeres más influyentes en la Comunicación Política de Iberoamérica, según los premios Innopolítica.

En la actualidad dirige la consultora en comunicación Guerra & Poder, organizadora de congresos mundiales de marketing y comunicación política, así como de mujeres políticas. Ganadora de los *Napolitan Victory Awards*, entregados por la *Washington Academy*.

Palabras claves

Silencio, estratégico, política, callar, fake news, político, crisis, comunicar, comunicación, estrategia, hablar, campaña política, estrategia política.

Resumen

El silencio, como estrategia política, dependerá del contexto, del sujeto político, del partido, del humor social, de la crisis en la que yace. Al final de todo, callarse no es un acto ocioso cuando se tiene un objetivo en beneficio del que lo aplica. El silencio arbitrario deberá responder a un objetivo, cual eslogan de campaña responde a una máxima.

El silencio, en ese sentido, sería una carta bajo la manga, jamás una renuncia, más bien es un cálculo duro que asegura el control sobre las palabras, que cuando no están bien puestas ni responden a la verdad, estropean. “El silencio es el único amigo que jamás traiciona”, lo dijo Confucio. Cuando la mejor victoria es vencer sin combatir, el silencio es el rey, y lo es hasta nutrirnos de información profunda del detonante de una posible crisis, por ejemplo, pues para vencer al adversario no solo vale ser rápido e inteligente, sino estratégico y frío. Quien es dominado por sus emociones, nunca sabe callar, de hecho, es un océano de verborrea.

Los rivales políticos más peligrosos son aquellos que no se ven o que no hablan, aquellos que no exponen sus cartas, que no anuncian sus próximos pasos ni dan luces de su siguiente movida en la mesa. Y solo cuando ya no haya más cartas qué mostrar, será la hora de las decisiones y los acuerdos, de las alianzas políticas, de los anuncios, de finalmente plantear algo concreto: cuotas de poder, respaldo en crisis, pacto por votos, etc. Es el momento, entonces, donde a pesar de haber perdido porcentajes, nos resistimos a perder todo. “*Never show cards when loose*”.

El silencio y las redes sociales

Las redes sociales se han convertido en un heterogéneo y extenso medio de comunicación, en el que los actores políticos han visualizado un espacio fértil para promover mensajes de campaña que justifiquen sus propuestas o posturas, o para ejercer el derecho a la libre expresión. Sin embargo, valdría la pena indicar que estas también responden a códigos, horas, formatos y oportunidades. No son espacios para seguir diciendo lo mismo y de la misma manera: tienen su propio lenguaje. Y no es precisamente el lenguaje de la trifulca, del

que muchos hacen uso y abuso, sobre todo en Twitter, red que puede llegar a ser bastante descarnada en adjetivos.

Con el pasar de los años, las redes sociales han sido usadas como plataformas de denuncia pública, y no sólo de periodistas hacia políticos, en campaña o en gobierno. Hoy, cualquier ciudadano investiga, sube un video, indaga en Google información de quien se le antoje y denuncia o difama. Ante esta vorágine de información que se dice del sujeto político, resulta preciso saber responder, pero se valora más el saber callar. No todo se contesta yo todo se



contesta en tiempo real, de modo directo ni en el mismo sentido. No todo vale la pena contestar. Toda información insidiosa también puede ser una oportunidad, siempre y cuando se haga uso correcto de las herramientas y se actúe con sagacidad, creatividad y astucia.

Callar también es oportuno cuando lo que se dice no tiene punto de análisis. La gente sabe diferenciar y contrastar. No subestimes al lector. Todos hoy pueden cruzar información básica sin ser periodistas de investigación. A veces, cuando un político contesta, además de hacerlo con vehemencia y el hígado en la mano, levanta a titular un incidente que podía morir de modo natural por carecer de soporte.

¿Nunca se cansan de hablar?

Un informe de la consultora política SPIN señala que el presidente de México, Andrés Manuel López Obrador (AMLO), emitió 61.079 afirmaciones falsas o engañosas en sus conferencias matutinas, denominadas “las mañaneras”.

El informe indica, además, que en las 684 conferencias que dio desde su llegada a la presidencia, el 1 de diciembre de 2018, y hasta el 31 de agosto de 2021, el mandatario fue impreciso 89 veces en promedio en cada una de ellas (Spin, 2021).

Entonces, ¿vale la pena mentir sistemáticamente en la vida política? No. Mentir no es una opción, como comunicar por comunicar, tampoco lo es. Y no se

entiende por esto que comunicar no es una obligación en política. Lo es. Pero, si de decir algo se trata, la verdad, al final del camino, es la opción por excelencia, compleja o simple –dependiendo de la dimensión– debería ser la matriz de la comunicación política.

¿Se debería comunicar aquello que complica o arruina la situación de un político? Técnicamente no, pero asumimos que trabajamos con políticos, no con delincuentes. Partiendo de esta premisa básica, la verdad sigue siendo la puerta de entrada y salida. Otro cantar es qué estrategia comunicacional usamos para cada situación, asunto que no tocaré en este texto.

Sin embargo, como una generalidad, diré que menos es más, y que se debe tener en cuenta que nuestro cerebro está programado para llegar a conclusiones raudas, con muy poca, pero sustanciosa información, porque compartimentamos y categorizamos la información para hacer comparaciones en simultáneo con base en nuestro archivo: vivencias, experiencias, actitudes, percepciones, estereotipos, prejuicios, personalidad, etc. Cinco segundos es lo que duraría la atención media que los ciudadanos dedican de manera sostenida a un mensaje (La Vanguardia, 2019).

En comunicación de gobierno la polisemia es clave, a diferencia de la comunicación electoral, donde se puede usar más de un eslogan de campaña en sus diferentes fases, aunque no siempre es lo mejor. Pero ya en gobierno, el mensaje debe ser entendido de modo

diverso, enfocado en los diferentes segmentos y hasta cierto punto atemporal, pero circunscrito a la fase de determinada política, lo que nos asegura un margen más amplio para ejecutar las acciones. No nos debe atar.

La pandemia y los silencios

El COVID-19 puso de manifiesto la complicada, tensa y hasta delirante relación que algunos políticos mantienen con los ciudadanos, los medios de comunicación y con la verdad. Los reflectores estuvieron, y están, en los líderes y gobernantes de todos los Estados del mundo, donde algunos tomaron mejores decisiones que otros, y por ello serán medidos en su historia política, pues dar certezas y no promesas resulta, aún en tiempos en que la cantidad de contagios disminuyó, un gran reto a superar, ya que a pesar de que ya existe mucha información científica sobre esta enfermedad, en paralelo nacen nuevas cepas y mutaciones que resultan ser un nuevo capítulo. La comunicación de crisis y de riesgo se hace urgente, más que el propio riesgo y la propia crisis.

En los momentos pico de la pandemia, en los que hasta la Organización Mundial de la Salud (OMS) se equivocó en sus comunicaciones, no pocos gobernantes optaron por callar en largos períodos, dejando que los expertos de su gobierno hicieran su trabajo y tuvieran su propia estrategia de vocería y comunicación, como es el caso de los ministros de salud con base en improvisados protocolos de crisis de comu-

nicación que los gabinetes apuraron. El riesgo de equivocarse fue, probablemente, lo que les motivó a ser cautos con las palabras y severos con los silencios. En pocos casos esto funcionó.

El ciudadano siempre busca al líder de una nación, de quien se esperan certezas y calma en medio de la marea. Incluso los que no quisieron hablar mucho del tema en un inicio, y hasta se mofaron, se vieron obligados a hacerlo conforme la enfermedad cobraba más vidas, como es el caso de los presidentes Jair Bolsonaro (Brasil) y Donald Trump (EE. UU.). El primero dijo, en un inicio, que era una simple “gripesña” y el segundo que por nada se cerrarían los aeropuertos en el país potencia del mundo. Luego mutaron.

Al respecto, el Instituto Lowy de Sydney publicó un índice de comportamiento de los países frente a la amenaza del nuevo coronavirus, y concluyó que Brasil fue el que peor gestionó la pandemia, mientras que Nueva Zelanda el que mejor lo hizo. Se evaluó la acción de un centenar de territorios bajo criterios como número de casos confirmados, muertes y test hechos a la población, entre otras dimensiones (Lowy, 2021).

Pero, ¿es estratégico el silencio cuando no hay certezas de lo que se comunica? Probablemente sí, pero no todos pueden callar a la vez, y los líderes no pueden hacerlo por largos períodos. Los ciudadanos buscan certezas más allá de las crisis, por ello algunos deberán dar la cara como gobierno, sobre todo cuando hay hambre de información,



como en pandemia. Una de las cosas que más desconcierta a la población es encontrar silencios donde cabían palabras y palabras donde se esperaban silencios. Es en este punto que un discurso político se considera de alto riesgo y deberá ser bien estructurado y preparado.

Así, por ejemplo, Martín Vizcarra, ex-presidente del Perú, fue quien enfrentó la pandemia cuando esta llegó a su país en marzo de 2020, donde 202 mil personas perdieron la vida. Ciertamente, una cifra de horror que nos dice que, desde luego, la estrategia de gobierno está entre las peores del mundo a decir de expertos mundiales. Al margen de ello, y paradójicamente, fue uno de los presidentes de la región que mejor comunicó al respecto en su momento. Hasta que fue vacado en noviembre de 2020 por razones ajenas a la pandemia.

Al mediodía, Vizcarra emitía un mensaje casi a diario con alto nivel de sintonía, que fue bien recibido por la población. No daba certezas sobre el fin de la pandemia ni se arriesgaba a dar normas polémicas, pero sí se pronunciaba sobre medidas de contingencia que se ejecutaban como parte de las políticas públicas. Se corrobora, entonces, que las sociedades esperan hechos, no palabras: Res non verba. Al final de su período, la actitud receptiva del momento cumbre terminó en apatía y desconcierto. Los hechos y no las palabras tampoco duran para siempre en política. Ni la confianza perdura, ni la foto de junio es la de enero.

Y si hablamos de pérdida de confianza, es imposible dejar de mencionar la débil, o quizá inexistente, estrategia de comunicación del actual presidente del Perú, Pedro Castillo, quien con apenas cinco meses de gobierno se acercaba con mérito propio a la vacancia, corriendo igual suerte que sus antecesores. Sus prolongados silencios se hacían intolerables, pues ya le había pasado un tsunami de denuncias y actos deplorables por sus narices, pero casi nunca tuvo la voluntad de romper su necio silencio, excepto en un par de ocasiones, y en escuetos mensajes al país, sin prensa, como siempre. Probablemente, Castillo es uno de esos políticos imposibles de entrenar, pero el más oscuro de todos los tiempos, ya que nunca nadie fue tan déspota con su silencio. Quien nada debe, nada teme, salvo que seas un corrupto. ¿Lo es? Es alguien con el que no podría trabajar, eso sí es certeza.

Por otro lado, se cuestionaba el silencio prolongado de líderes políticos como Cristina Kirchner, a quien se le cataloga como la mujer tras el poder en el Gobierno de Alberto Fernández. Amparada en esta hipótesis, en una de las etapas más críticas en la economía de Argentina, y doblemente amenazada por la pandemia, ella no se pronunció en público, a diferencia de cuando solía recurrir con frecuencia a la cadena nacional. Solo en 2015, Cristina Kirchner habló más de 4.600 minutos en las 121 cadenas nacionales que protagonizó. “La presidente realizó una transmisión oficial por semana. El dato contrasta con las dos que hizo Néstor Kirchner en cuatro años” (*Infobae*, 2015).

Cuando el silencio no es una opción

En comunicación política, electoral y de gobierno, aquello que no se comunica (cuando se debe) será el titular en favor del otro, y ese otro siempre sabe a oposición o rival. La excesiva medida de las palabras o la nulidad de las mismas podrían hacer que ese otro se apropie de la verdad, su verdad, la que se convertirá en una posverdad en detrimento suyo, restando a su capital social, el cual será aire para respirar en el día D o en las crisis. Los políticos necesitan espaldarazos para no morir solos y ahogados. Siempre, siempre.

Entonces, el silencio no siempre es una opción. La reacción adelantada, sí. Es más, muchas veces no solo no es una opción, sino que el silencio roto a destiempo podría complicar la situación y llevarla al abismo. Los tiempos de la comunicación, en ese punto, son tan importantes como los tiempos del silencio. Cada estrategia, sobrepasada en tiempos, podría ser contraproducente. En ese sentido, entiéndase que tanto la comunicación como el silencio son aspectos de naturaleza estratégica.

No obstante, a veces no sólo hay callarse, sino que hay que llevarse la lengua al estómago y hacer de tripas corazón. Así, por ejemplo, el hoy fallecido presidente venezolano, Hugo Chávez, en lugar de cerrar la boca cual sarcófago, recibió una soberana reprimenda del rey Juan Carlos I de España, el 10 de noviembre de 2007 en la XVII Cumbre Iberoamericana. Nadie podrá olvidar el

célebre y viralizado episodio en el que el rey lo mandó callar con una frase que pasaría a la historia: “¿Por qué no te callas?”. Los hechos se dieron cuando Rodríguez Zapatero pedía respeto por José María Aznar, quien era tildado sistemáticamente por Chávez de fascista, asunto que le resultó grosero al rey, y entonces pronunció la famosa frase, la cual sonó a bofetada verbal (*Telediario TVE*, 2007).

Sin ir muy lejos, en septiembre de 2018 Renzo Reggiardo (Perú), otrora candidato a la alcaldía de Lima por el partido Patria Segura, quien lideraba las encuestas de intención de voto, optó por no asistir al debate electoral de cierre con la excusa de que le incomodaba estar al lado de otros candidatos que, a decir de él, lo habían atacado de manera sistemática durante los meses de campaña, como si esta situación fuera una cuestión aislada en contienda electoral.

Así, con un espectáculo mediático de victimización de por medio, probablemente confiado por su ubicación en los sondeos de respaldo, optó por el silencio, el cual tenía sabor a huida, al negarse a asistir a la cita democrática, donde los votantes podían salir de dudas sobre recientes episodios de crisis que afectaban al candidato. Era, probablemente, la gran oportunidad de aclarar las cosas.

Desde luego, el silencio de Reggiardo lo llevó no solo a perder dramáticamente, sino a enfrentar acusaciones en su contra: plagios detectados en su Plan de Gobierno y la no declaración



de su empresa en Panamá. Al final, el silencio, lejos de ser estratégico, puede terminar siendo el detonante para generar la crisis y el final de una carrera política. ¿El que calla, otorga? Muchas veces, pero no siempre.

¿Por qué un candidato aplica la política del silencio?

Muchos por estrategia para beneficio propio, otros porque saben de la fragilidad de su discurso o porque la mentira no se entrena, y si se logra entrenar, la carrera tiene fecha de caducidad. ¿Si tengo ventaja, hago silencio? No siempre. Hemos visto grandes derrotas en las segundas vueltas de elecciones, a pesar de que en las primeras las ventajas eran arrasadoras en favor del que hizo gala del silencio. La ventaja es efímera en tiempos de crisis de credibilidad y la corta ventaja hoy no significa nada, no cuando la población ha interiorizado la apatía e inacción de sus políticos, y cuando la indignación colectiva es más fuerte a la hora del voto castigo, en un país donde todos sus presidentes vivos, o están encarcelados o a punto de estarlo, como es el caso del Perú.

Esta terca confianza suele ser arrastrada por un exceso de ego del que se sabe ganador, como cuando Keiko Fujimori (Perú), lideresa del partido Fuerza Popular, en su segunda postulación a la presidencia, y tras ganar en primera vuelta –pero siendo derrotada en segunda– festejó anticipadamente en la víspera: saludos de victoria y actitud triunfante. Hizo lo impropio tras

recibir los resultados a su favor tras el primer boca de urna en abril de 2021: festejó en familia y en señal abierta. Días más tarde perdería ante un nuevo outsider peruano, Pedro Castillo, por cerca de cuarenta mil votos, convirtiéndose en la candidata presidencial que más veces ha llegado a una segunda vuelta, habiendo participado en tres oportunidades. La eterna perdedora que no pudo dejar de gesticular triunfo en todo momento.

Nada está perdido hasta que se acaba, reza el dicho en la consultoría política respecto a campañas electorales. Y se acaba cuando se pelea el último voto en mesa. ¿Esto es realmente cierto? Sí, cuando los márgenes son ajustados. Sí, cuando se presume fraude. Sí, cuando no hay transparencia en la información. En cualquier caso, en campaña política, el cierre se da con los resultados oficiales, y aún habiendo perdido en el papel, muchos impugnan. Hay batallas duras de matar. Por ello es propicio saber esperar y controlar las emociones en tiempos de incertidumbre, justamente para no ser sujeto de burla en el futuro inmediato.

El silencio ha sido, por ejemplo, el famoso estilo del entonces alcalde de Lima en los períodos del 2002 y 2006, Luis Castañeda Lossio. Un personaje conocido por la prensa y la opinión pública como “el mudo”. Le gustaba justificar su economía de palabras diciendo que “más que con discursos y palabras, prefiero hablar con obras”. Ciertamente, y por muchos años, gozó de altísimos márgenes de popularidad, y solía hablar en medio de las obras pú-

blicas, cuando estas presentaban picos de producción, tenían la maquinaria a todo dar o estaban en pleno funcionamiento. De pocas palabras, pero siempre en ubicaciones de impacto visual, Castañeda solía ser criticado por sus detractores políticos por su falta de comunicación. Terminó su Gobierno con denuncias por corrupción.

George Forsyth, otro político peruano que fue candidato presidencial por el partido Victoria Nacional en los comicios de 2021, dijo que “es parte de nuestra estrategia guardar silencio”, justificando que por ello no había brindado muchas entrevistas, pues prefería “escuchar a la gente”. Lo cierto es que, en sus pocas apariciones en formato entrevista, los errores técnicos y hasta de vocalización, además de la falta de conocimiento de gestión pública, le jugaban en contra. Los rivales, desde luego, lo devoraron como carne de cañón, saliendo de carrera antes de la recta final.

Algo parecido a lo que aplicaba Mariano Rajoy, sexto presidente del Gobierno de España, con sus perturbadores mutismos. “El arte supremo de la guerra consiste en someter al enemigo sin luchar”, como decía Sun Tzu, parecía ser una máxima de Rajoy. Disfrutaba de hablar poco, y usaba el silencio como escudo. Muchos lo tildaron de ególatra, soberbio, antidemocrático, poco transparente y mentiroso. “Lo mejor que puedo hacer es estar callado”. “No debo hablar”, dijo en 2016 en una conversación informal con periodistas. Ese mismo año, Pedro Sánchez denunciaba el “silencio” de Rajoy por

casos de corrupción. “En política, y en la vida, quien calla, otorga, por eso me preocupan los silencios de Mariano Rajoy” (PSOE, 2016).

¿Y los estrategas? También callamos. No exponemos a los clientes, pues otros pueden visualizar nuestros objetivos. La discreción es parte de ser un sujeto silencioso por estrategia. No exponer nuestra personalidad en redes sociales. ¿Para qué desvelar todo? Uno cuenta lo que quiere que sepa el resto. Jamás lo que no, así sea absurdo decirlo. No todo lo puedes contar. La gente no te sigue por eso. La gente realmente te estudia. Quiere saber por qué lograste lo que lograste y cómo lo hiciste. Los “amigos” de la red no son más que seguidores de tu ruta. Los amigos de verdad te abrazan, te cuidan, se sienten orgullosos de ti. Además, cenan en casa y traen vino.

Aprende a ser menos exhibicionista y simplemente cierra la boca. Sé lejano a veces. Exclusivo. Haz silencio. Genera incertidumbre. Maneja tus tiempos silentes. La hiperexposición del consultor nos dice qué hace, a quien ama, a quien odia, con quien tiene sesgos políticos. No dejó toda su huella. Si alguien sigue la huella, nos puede derrotar. Cambia de camino, a veces. Despista. Confunde, pues tú también eres un adversario en campaña. Rompe rutina. La discreción del consultor es absolutamente indispensable para ganar.

“Es mejor ser rey de tu silencio que esclavo de tus palabras”

William Shakespeare

Consejos finales

Tener ventaja en una contienda electoral no es sinónimo de guardar silencio.

Se debe comunicar cuando se tengan certezas del beneficio del ciudadano.

El silencio puede ser sinónimo de fortaleza. Habla del control emocional, resiliencia y hasta decencia del político. Desde luego, no hablamos de secretismo y oscurantismo para delinquir.

Quien tiene la verdad, tiene el poder, por ende, puede darse el lujo de callar temporalmente. El silencio es una virtud, en este sentido.

El silencio, como estrategia, debería tener a la verdad como aliada.


Una encuesta privada que favorezca al candidato no siempre debe ser comunicada, pues esto pone en modo alerta a los rivales.

Cuando no hay acciones concretas en el gobierno, el silencio puede ser una mejor carta de despedida que un memorial lleno de falacias para el desprecio de la ciudadanía.

Si el candidato no maneja los ejes temáticos de los debates o entrevistas, es mejor no exponerlo. El silencio, cuando no se tiene nada que decir, nos da tiempo para preparar los escenarios.

La decisión de no publicar sobre un contenido es tan importante como la de hacerlo. Todo dependerá de nuestro objetivo.

Callar las tácticas tiene un valor altísimo en campaña política. No dejar que el contrincante pueda analizar nuestro siguiente movimiento nos permite aplicar el factor sorpresa para conseguir los objetivos.

El silencio también es una forma de comunicar. 

“

El silencio estratégico puede hacerte ver derrotado, cuando en realidad tienes la victoria en las manos. El silencio debe significar

”



Referencias bibliográficas

Conferencias matutinas de AMLO. SPIN, septiembre de 2021. Consultado en SPIN <http://www.spintcp.com/conferenciapresidente/>

Pedro Sánchez denuncia el «silencio» de Rajoy ante los casos de corrupción y le recuerda al presidente en funciones que «quien calla, otorga». PSEO. Septiembre de 2016, Consultado en <https://www.psoe.es/actualidad/noticias-actualidad/pedro-sanchez-denuncia-el-silencio-de-rajoy-ante-los-casos-de-corrupcion-y-le-recuerda-al-presidente-en-funciones-que-quien-calla-otorga/>

El Rey a Chávez: «¿Por qué no te callas?». Publicado en Telediario TVE en noviembre de 2007. Consultado en <https://www.youtube.com/watch?v=wizL5acKEM>.

Cristina Kirchner habló más de 4.600 minutos en las 121 cadenas nacionales que protagonizó. Publicado en Infoba en mayo de 2015. Consultado en <https://www.infobae.com/2015/05/22/1730276-cristina-kirchner-hablo-mas-4600-minutos-las-121-cadenas-nacionales-que-protagonizo/>

Índice de rendimiento de Covid. Publicado en marzo de 2021 por Lowy. Consultado en <https://interactives.lowyinstitute.org/features/covid-performance/>

“Un artículo de prensa, una fotografía, un vídeo o una conversación”. Publicado en Cinco segundos de atención en febrero de 2019. La Vanguardia. Consultado en <https://www.lavanguardia.com/vida/20190203/46177449169/capacidad-atencion-estimulos-concentracion.html>



Experiencia de gobierno

Aidubby Juliana Mateus.

Alcaldesa de Cámbita,
departamento de Santander
(2020-2023)

“Somos un Gobierno de territorios, sin descuidar el escritorio”

“Dada la precaria situación de conectividad que teníamos en el momento en que la pandemia comenzó, en principio utilizamos la emisora comunitaria, pero vimos que era necesario fortalecer la comunicación por parte de los diferentes equipos de Gobierno, principalmente la Unidad de Salud adscrita a la Secretaría de Gobierno.

Acudimos, además de la emisora, al uso de redes sociales como Facebook e Instagram, a los estados de WhatsApp de los funcionarios de la Administración Municipal, a los grupos de contacto y procedimos a fortalecer las acciones comunales creando la Red Comunal con sus presidentes, quienes eran responsables de informar al equipo de reacción inmediata acerca de aquellas situaciones que se presentaban en los territorios y notificar los hechos relacionados con el COVID-19.

Ellos se convirtieron en nuestros aliados, no solo en temas de pandemia, también para gestionar asuntos vinculados con vías, cultura, turismo agro, educación.

Fueron tiempos complejos pues estaba en juego la vida de la gente. Además, en Cámbita no contamos con hospital lo cual hizo que mi mayor preocupación fuera garantizar la protección de la comunidad.

Por eso me concentré en gobernar de la mano de la comunidad y las Juntas de Acción Comunal, era la mejor manera de construir país desde el territorio, atendiendo las recomendaciones del Gobierno nacional, que aún poniendo en riesgo la economía y el capital político, tomó decisiones para preservar la vida y la salud.

Fortalecimos y formalizamos 22 Juntas de Acción Comunal, incluso en algunas veredas se unieron porque vieron que trabajando en equipo se hacen manos amigas.

Aunque no teníamos la certeza de cuánto acabaría la crisis, seguimos utilizando los canales de comunicación antes mencionados.

La gran conclusión es que la gobernanza se debe ejercer desde el territorio. También fue una oportunidad para que muchos habitantes se reinventaran y sacaran adelante nuevos negocios y mostrar sus talentos.

El cambio más drástico que tuvimos que afrontar en la forma de gobernar y de comunicar nuestra gestión durante la crisis por la pandemia fue la utilización de las redes sociales, antes trabajábamos en medios tradicionales, pero al tener que atender la virtualidad, fue necesario identificar las comunicaciones por estos medios. Hicimos cursos de Facebook e Instagram dirigidos a miembros de la comunidad”.

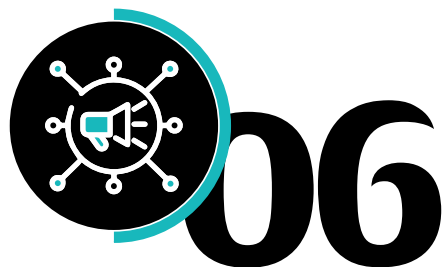


“

La gobernanza se debe ejercer desde el territorio. También fue una oportunidad para que muchos habitantes se reinventaran, sacaran adelante nuevos negocios y mostraran sus talentos

”





Campañas disruptivas, el único camino lógico a seguir

Francesco Marcelo Aycart Carrasco

Licenciado en informática con estudios de posgrado en Marketing, Auditoría, Administración Privada y Pública y Ciencias de la Educación, así como estudios especializados en Comercio Electrónico, Marketing Político y Social, Diseño y Administración de Encuestas y Gerencia Política y Gobernabilidad.

Acumula más de treinta años realizando proyecciones y análisis de datos para varios representantes del partido y hace casi un lustro administra una consultora política que se especializa en encuestas y análisis de resultados.

Palabras claves

Política, elecciones, campañas electorales, campañas disruptivas, nuevas tendencias electorales, cómo ganar una elección.

Resumen

Las campañas electorales han cambiado a través de los tiempos. Hace solo unas décadas atrás la influencia de un buen discurso de masas era indispensable en un candidato que perseguía una dignidad de elección popular. En Ecuador, claramente, se puede apreciar dicho proceso de cambio.

En este artículo el lector encontrará un recorrido desde el presidente José María Velasco Ibarra, con su fuerte retórica de balcón que le permitió ser electo por cinco ocasiones como primer mandatario del país, hasta el actual presidente Guillermo Lasso, quien dio un giro sorprendente entre la primera y segunda vueltas electorales en la elección del 2021 que le ayudó, con base en una fuerte campaña disruptiva, a llegar al cargo popular que ostenta en la actualidad.

En Ecuador, el rango etario entre los 16 y 35 años, electoralmente hablando corresponde a casi el 49 % del total de los sufragantes, es decir que campaña política que NO tenga un fuerte componente disruptivo estaría casi condenada a un fracaso anticipado.

Desarrollo

Me considero un ferviente devoto de las campañas tradicionales y obviamente de las de mi generación. No compartía mucho el concepto de José María Velasco Ibarra de 1943 –quien fuera electo o proclamado por cinco ocasiones primer personero de mi país, de las cuales solo pudo concluir la tercera de ellas–, quien dijera en su momento de esplendor: “dadme un balcón y yo iré a la presidencia de la República”. Eran otros tiempos, la fogosidad y la elocuencia de un discurso de masas bastaba para ser un camino directo a la dignidad electoral en la cual estuviera inscrito un candidato.

Estas etapas democráticas electorales, a las cuales solo puedo referenciar por datos históricos o por las pocas reseñas digitales que existen, se mantuvieron vigentes hasta finales de la década de los setenta, cuando en Ecuador, como en la mayoría de Hispanoamérica, nos invadieron las dictaduras civiles o militares que ya venían desde

décadas anteriores, ya sean de izquierda o de derecha. Estas tuvieron una notable influencia de las dos fuerzas mundiales hegemónicas, pos-Segunda Guerra Mundial, en pleno período de la denominada Guerra Fría, como lo eran los Estados Unidos de Norte América y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas.

Entre los años 1978 y 1979, cuando iba desapareciendo la última dictadura militar en el país, se promovió una consulta popular para una nueva Constitución, en la cual se incluyeron para las futuras elecciones de 1979 a los analfabetos como habilitados para sufragar así mismo, se dio inicio a un período de régimen de partidos políticos, bosquejando así el futuro democrático de las elecciones hasta nuestros días.

El primer presidente que fue elegido bajo este período democrático que sigue vigente fue el Dr. Jaime Roldós Aguilera, con fuertes tendencias socialistas, quien mantenía dentro de



su accionar electoral las campañas basadas en la retórica y el buen discurso popular; sin embargo, pese a lo anterior, ya se veían los primeros esbozos de la política tradicional, esa a la que hago referencia en el sentido de que soy un seguidor apasionado de la misma y que tiene como impronta propia el quehacer político, siempre junto a los seguidores políticos, y así mismo, la búsqueda del nuevo votante, entrando primero por los votantes blandos para luego abordar a los indecisos.

En Ecuador ya se hablaba de consultores y estrategias, y la investigación política tomaba un rol preponderante en las nuevas campañas electorales. A esa época la podríamos determinar con claridad como el asentamiento de la nueva democracia en el país, ya que las dos épocas posteriores serían las de desestabilidad democrática, hasta entrar en la feroz irrupción de las izquierdas con el tristemente célebre socialismo del siglo XXI, con tan nefastos resultados en nuestra localidad como en otros países donde aún se mantiene instaurado.

Este primer período de la nueva democracia ecuatoriana, que se inició con la designación de Roldós en 1979, se extendió inclusive hasta 1992, con la elección de Sixto Durán Ballén, candidato con tendencias de derecha. Pero casi a mediados de este mandato se dio inicio al segundo período de inestabilidad política que duró más de una década y en el cual el período de vigencia de los presidentes pasó de cuatro años, como lo indicaba la Cons-

titución vigente a esa fecha, a menos de un año y medio (18 meses), por la cantidad de primeros personeros que tuvo el país en ese lapso.

León Febres Cordero, segundo presidente por votación popular de este primer período (hay que recordar que el Dr. Osvaldo Hurtado L., demócrata popular, accedió al poder por el fallecimiento en un accidente aéreo del Dr. Roldós, el 24 de mayo de 1981, fecha que recuerdo claramente, aunque todavía no cumplía mi primera década de vida, porque nuestra selección jugaba con la selección chilena de fútbol en el estadio Olímpico Atahualpa de Quito), supo mezclar la política del discurso directo, confrontador y fogoso con la visita a los sectores más recónditos del país. Así mismo, él dio la apertura para que su buró de campaña utilizara herramientas tecnológicas, hasta ese tiempo desconocidas para esos menesteres, y de ese modo llevar una campaña más técnica y efectiva.

Febres Cordero nos recordaba (tuve el honor de poder trabajar con él posterior a su mandato presidencial) que, en esa época, las campañas se iniciaban al menos de 18 a 24 meses antes de elecciones y que sus movilizaciones fueron, al menos en dos ocasiones, a todos los cantones del Ecuador, es decir, como él coloquialmente nos recordaba, “yo, para ser presidente, recorrí el país por dos ocasiones, totalmente”.

En la actualidad, ese trabajo de hormiga realizado por el presidente

León Febres Cordero sería imposible de realizar, ya que, según las leyes vigentes, los períodos autorizados de campaña se constriñen a menos de 45 días, siendo esa decisión, para mí, el inicio de la debacle de la política en nuestro país, considerando que en tan poco tiempo de campaña electoral se obliga a partidos y movimientos políticos a incluir dentro de sus cuadros electorales a personajes ya conocidos, para evitar el tiempo que representaría una campaña de conocimiento del candidato propuesto, en caso de no ser mediáticamente reconocido.

Febres Cordero ganó la segunda vuelta electoral contra el Dr. Rodrigo Borja C., quien lo sucedería luego en el siguiente período presidencial, con apenas 82.620 sufragios (fuente CNE), cuando el favorito era Borja, de un magistral debate de presidenciables y de una campaña puerta a puerta en todos los rincones de la patria, con apoyo del Frente de Reconstrucción Nacional, agrupación en la que confluyeron desde partidos de izquierda hasta de extrema derecha, ya siendo soportados por bases de datos que se administraban en los grandes mainframes que muy pocas empresas poseían.

Entendiendo la definición de disrupción (rotura o interrupción brusca), según la enciclopedia de la RAE, considero, sin temor a equivocarme, pero con beneficio de la duda, que fue Febres Cordero el primer disruptor de campañas electorales en Ecuador, porque supo aceptar y, más que todo, trabajar metodológicamente hablan-

do con una tendencia, como lo era la informática, que todavía en esa época estaba en etapa de prueba, siendo él un insigne representante del político tradicional ecuatoriano.

Recuerdo que, para inicios del nuevo siglo, aún en nuestra segunda etapa de la nueva democracia, que la denominé de “inestabilidad política”, en alguna reunión de dirigentes del Partido Social Cristiano, al cual pertenezco como afiliado desde 1992 y que para esa fecha era su presidente nacional de Juventudes, Febres Cordero nos pregunta, y en especial dirigiéndose mí, ¿por qué los jóvenes actuales tendrían que votar por Febres Cordero? Él ya avizoraba que la nueva ola se venía y aunque él había sido el artífice del cambio completo de mi ciudad natal, Guayaquil, con sus dos períodos alcaldicios de 1992 al 2000, el segmento de la población de 18 a 25 años desconocía su gestión como expresidente y ya reconocía a nuestra ciudad como ejemplo de eficiente administración, con influencia a nivel de toda Latinoamérica.

Durante su período como burgomaestre, Febres Cordero nunca se alejó de la tecnología. Pude acompañarle en ese transitar, tanto en la parte política como en la administrativa municipal. Fui su delegado informático en la parte de control electoral en todas las elecciones hasta el 2002, votación a la cual él se presentó como aspirante a congresista y obtuvo la más alta votación a nivel nacional, siendo un fiel ejecutor de los análisis y las recomendaciones que le proporcionábamos con nuestro trabajo informático



y de seguimiento mediante las cada vez más abiertas bases de datos de entidades gubernamentales.

El camino estaba totalmente abierto y ya todas las campañas debían tener su componente informático, considerando que para esa época el nicho etario de 18 a 35 años correspondía casi al tercio de los ecuatorianos habilitados a sufragar; sin embargo, aún la tecnología, en la mayor parte del tiempo, la utilizábamos para la tabulación, la proyección y la estadística de datos, pero a nivel mundial ya se vislumbraba el cambio que internet les estaba dando a las campañas electorales.

La conexión entre el nuevo votante y las tecnologías se hacía cada vez más evidente y partido o movimiento político, fuera grande o pequeño, que no entendiera esa tendencia estaba condenado al fracaso, situación que en efecto sucedió, ya que algunas instituciones, por falta de recurso o, peor aún, por falta de visión u olfato político, sucumbieron ante la corriente del cambio hacia la informatización del quehacer político.

Ya para las elecciones presidenciales del 2006, cuando se dio inicio a la tercera etapa de la nueva democracia en Ecuador, las redes sociales estaban en boga plenamente. Cada vez más los políticos y la política se manejaban desde los cuartos de mando con un componente informático digital muy fuerte, los conceptos de bases de datos territoriales e información segmentada a nichos específicos era

el común de todas las reuniones, independientemente de que esa nueva generación de jóvenes aumentaba y cada vez era más robusta dentro de nuestro padrón electoral.

La irrupción del socialismo del siglo XXI, el entender las nuevas necesidades del nicho joven y la conexión con las cada vez más crecientes redes sociales, permitieron a Rafael Correa D. ganar esas elecciones, cuando venía de una carrera política prácticamente desconocida y que se llegó a considerar simplemente un aventura electoral del novel candidato. El currículo consistía en haber sido por 38 días ministro de Economía del Gobierno anterior, que fue el resultado de una revuelta de la cual Correa fue parte operativa y desencadenó en que el presidente Gutiérrez se refugiara en Brasil y el doctor Alfredo Palacio, su vicepresidente, accediera al poder por sucesión presidencial.

Ese error de visión de la política tradicional y el olfato de Correa de subirse en el carro de la victoria en el momento indicado, nos costó una década de políticas de izquierda, más cuatro años de un reforzamiento de las mismas, a través de la presidencia de Lenin Moreno G. Y aunque este se desmarcó del “correlato” al inicio de su gestión, tenía el pasado de haber sido su vicepresidente en los primeros años de mandato y de ser propuesto por él mismo para las elecciones presidenciales del 2017 que ganó en segunda vuelta el actual presidente de Ecuador, Guillermo Lasso M, en una votación que quedará para nuestra

historia no precisamente por ser de lo más transparentes.

En este período, las redes sociales y los candidatos antiestablecimiento se posicionaron con fuerza y llegaron para quedarse. Ya teníamos como ejemplo casos de éxito en elecciones presidenciales como las de Barack Obama en Estados Unidos o las del congresista brasileño Tiririca, quien siendo payaso de profesión llegó a su curul en 2010, obteniendo a esa fecha la segunda votación más alta en la historia de su país, manteniéndose luego como diputado en 2021.

Vale la pena mencionar que para las elecciones del 2021 ya formaba parte del Padrón Electoral Nacional ese grupo de jóvenes entre 16 y 17 años, aunque de manera optativa como a los mayores de 65 años, incrementándose por tanto el rango etario entre 16 y 35 años, hasta casi el 49 % del electorado ecuatoriano apto para sufragar.

Si los candidatos actuales no se preparan para conectarse a través de algún canal tecnológico directo, sea el que fuere, habrá una evidente desventaja de esa campaña para cualquier dignidad sobre aquellas que sí utilizarán las conexiones con este gran segmento.

Dentro de nuestro país, según el portal web Mentinno, la situación digital a octubre del 2021, en su parte pertinente, es la siguiente: de los 18 millones de habitantes, el 79 % tiene acceso al Internet y el 56 % cuenta con servicio de mensajería por Whatsapp. Existen 16 millones de cuentas en redes so-

ciales, y las que tienen más usuarios son Facebook, con 13.7 millones de usuarios; Instagram, con 5.8 millones; le sigue Tik Tok, con 3.8 millones de seguidores y por último el Twitter con aproximadamente un millón.

Del detalle comentado en el párrafo anterior, valdría la pena recalcar que los sitios más visualizados por los internautas ecuatorianos son Google, YouTube y Facebook, y que el rango de edades comprendidas entre los 18 y 34 años, corresponde a más del 54 % de los ingresos a dichas páginas. Así mismo, Ecuador tiene cerca de 15 millones de líneas celulares, es decir, más del 80 % de su población tendría acceso a al menos una línea móvil.

Caso Rafael Correa, año 2006

La primera candidatura de Rafael Correa Delgado en 2006 podría decirse, como lo mencionaba en su lema el propio candidato, que fue una verdadera revolución ciudadana, donde él supo capitalizar el fastidio que estaba latente en el votante por la clase política de ese entonces, sumado a nuevas variables como la inclusión en sus cuadros electorales de jóvenes (cosa que los partidos tradicionales aún veían con recelo) y el uso de las redes sociales para promover el hastío al *status quo* que caló directo en el nuevo electorado.

Fue una campaña sui géneris, donde el novel candidato enfrentó a todos con un discurso de izquierda violento y verborágico, que prometía eliminar los organismos tradicionales ya bas-



tante desgastados e implementar una nueva propuesta en el país, que más adelante se convirtió en el socialismo del siglo XXI, apadrinado por Hugo Chávez y Fidel Castro, propulsores de esa tendencia en América Latina.

A partir de la elección del 2006, el terreno electoral se fue remodelando y a partir de ese instante, movimientos y partidos políticos tuvieron que apostar más a ese nuevo electorado que cada vez exigía nuevos cambios a la manera de hacer política. Este elector ya no se impresionaba tan fácil, prefería el contacto digital al físico, por tanto, las campañas digitales fueron migrando cada vez del territorio al espacio que proveen las nuevas tecnologías.

Caso Xavier Hervas Mora, año 2021 y pandemia de COVID-19

El candidato Xavier Hervas Mora, por los registros de la Izquierda Democrática, listas 12, es el ejemplo más notorio de lo que las redes sociales pueden hacer en beneficio de una campaña.

Hervas, de 48 años, en el tiempo que ejerció como candidato volteó la forma de irrumpir dentro del nuevo espectro que estábamos viviendo, al mantener en plena vigencia los Estados de Excepción y los confinamientos que se sucedieron en el país y gran parte de mundo, halló la manera de capitalizar, dentro del segmento de jóvenes principalmente, las angustias y el estrés que ya nos pasaba factura a todos, por la pandemia del COVID-19.

La Izquierda Democrática, partido tradicional de centro izquierda de la sierra ecuatoriana, obtuvo la Presidencia de la República en 1988 con el Dr. Rodrigo Borja C. Posterior a ese período, la ID, como es reconocido por sus siglas, tuvo un vaivén de resultados electorales, pero nunca llegó a mantener su esplendor como en el tiempo que fuera liderado por el expresidente Borja. Luchas internas y el nuevo registro de Partidos Políticos que implementó Rafael Correa en uno de sus mandatos, enterró en el pozo del olvido a las listas 12, agrupación que a partir de ese momento, en las elecciones en que pudo participar, nunca obtuvo más del 3 % de votación, siempre manteniéndose entre las agrupaciones políticas en vías a extinguirse del mapa electoral ecuatoriano.

Considerando que estábamos en plena pandemia y que ID estaba próximo a extinguirse, a nadie sorprendió que su candidato fuera Xavier Hervas, político prácticamente desconocido en el medio y del cual había muy pocas esperanzas de un buen resultado. Sin embargo, Hervas optó por la vía de la disrupción y se focalizó en los videos tintoreros, de un corte jocoso y un poco subidos de tono, ya rayando en la irreverencia.

Aun así, quienes realizábamos un seguimiento electoral al proceso en febrero del 2021, considerábamos que si Hervas obtenía entre un 6 % y 8 % del electorado, ese resultado sería muy productivo para él, lo cual fácilmente le perfilaba una campaña

suave para poder obtener la alcaldía de la Capital de la República en el año 2023.

En el repunte de Hervas en el último mes y medio de campaña oficial no obtuvo ni 6 % ni 8 %, sino que prácticamente redondeó el doble, para ser más exactos llegó a 15,68 % de sufragios, posicionándose en un cuarto puesto y, como yo lo dijera en algunas entrevistas poscampaña de la época a las cuales fui invitado a exponer mis experiencias como analista de datos, si Hervas hubiera tenido de dos a cuatro semanas más de campaña, habría llegado a una segunda vuelta electoral y muy posiblemente fuera el actual presidente de Ecuador.

El efecto Hervas, como su lema “¡Atrévete! Somos Gente Nueva”, permitió a la ID resurgir como el ave Fénix y colocarse como la tercera fuerza electoral del país, con una bancada de 18 representantes en la Asamblea Nacional, bloque importante para la toma de decisiones, ya que, para aprobar una ley o proyecto de ley, la mayoría simple se obtiene con 70 votos a favor. La segunda fuerza electoral es el movimiento Pachacutik (PK), mayormente conformado por el segmento del indigenado en Ecuador con 27 curules, y el primer bastión de poder dentro del Legislativo es el bloque afín al Correísmo, con 47 escaños. Está demás decir que con dos o tres agrupaciones políticas basta para definir el rumbo que tome nuestro país.

Efecto Lasso en segunda vuelta electoral del 2021

Tras el incremento exponencial de la candidatura de Hervas en primera vuelta y la merma de votación del candidato Arauz por el Correísmo (de quien muchos pensábamos que podía ganar en primera vuelta, con una votación de más del 40 % y una diferencia con el inmediato seguidor de al menos 10 %), el resultado de la ID le permitió en una reñida contienda acceder a la segunda vuelta tras ganarle al candidato Yaku Pérez, de los registros de PK, con apenas 32.115 votos y así confirmarse una segunda contienda electoral con Arauz, quien ocupó la primera posición con el 32,72 % de votación, y Guillermo Lasso Mendoza, quien fue apoyado en una alianza programática con el Partido Social Cristiano, y obtuvo 19,74 % de los sufragios del electorado ecuatoriano.

La primera decisión estratégica de campaña que tomó Lasso Mendoza fue contratar al equipo que manejaba la campaña mediática del señor Hervas, y así mismo dejar al tradicional candidato de terno y corbata, que no calaba en el nuevo electorado y en el segmento hasta los 35 años, volcándose de lleno a los videos cortos de Tik Tok, obteniendo con sus primera y segunda piezas tiktokeras casi dos millones de visualizaciones en un par de días y poniendo de moda los zapatos rojos, que marcaron su proceso durante la segunda vuelta electoral.

Las nuevas reglas electorales obligaban a los candidatos de segunda vuel-

ta a enfrentarse en un debate de sus propuestas. Esta se convirtió en un show orientado a las redes sociales, de donde nació la etiqueta **#Andres-NoMientasOtraVez**, con resultados positivos para la nueva campaña de Lasso, quien había posicionado sus propuestas en los medios digitales y redes sociales.


De este modo logra obtener la Presidencia de la República el 11 de abril, con casi 5 puntos porcentuales de diferencia respecto a sus adversarios, como lo mencioné en varias entrevistas que me realizaron en el transcurso de la segunda vuelta, considerando los índices de crecimiento en intención de voto de las campañas de ambos candidatos, que en el caso del vencedor fue casi tres veces más veloz que el aspirante por el Correísmo, según los tracking polls, a los cuales tuvimos acceso durante febrero, marzo y abril del 2021.

Conclusiones

Como lo expresé desde el inicio de este artículo, soy un seguidor fiel de las campañas tradicionales, esas que con un gesto, una palmada o un buen discurso de tarima nos emocionan y nos llevan a ser seguidores de un candidato. En eso, el expresidente Febres Cordero

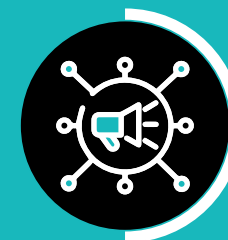
y el exalcalde Jaime Nebot, de mi línea ideológica partidista, fueron excelentes, sin embargo, ambos líderes supieron sintonizar sus acciones con el nuevo electorado e irrumpir en las nuevas campañas con procesos no acostumbrados a sus generaciones, pero que se convierten en indispensables para acaparar un nicho que es casi el 50 % del electorado del país.

Decir lo contrario es absolutamente inadecuado, no porque yo inicie mi proceso partidista con la política tradicional. Debo defender una postura, que en algunos casos ya está obsoleta, los candidatos deben hacer campaña de tierra y aire lo más que puedan y según las condiciones se los permitan, pero irremediamente deben entrar al universo virtual de las redes para que, de una manera disruptiva, entren a las nuevas generaciones en tiempos de campañas turbulentas.

Las campañas digitales vinieron para quedarse y candidato tradicional o nuevo candidato que no apueste por ellas, tendrá un futuro bastante sombrío. Cada vez más lo físico transmuta a lo digital, por esto que como consultor y analista de datos, considero y me mantengo con que las campañas disruptivas son el único camino lógico a seguir. 

“
**Las campañas digitales
vinieron para quedarse
y candidato tradicional
o nuevo que no apueste
por ellas, tendrá un futuro
bastante sombrío**

”



Referencias bibliográficas

'*Dadme un balcón...*'. Sin autor. Consultado en <https://www.eluniverso.com/2004/04/02/0001/21/95026E9F5A3E444B9F27C1C83EC3AEC3.html/>

La Democracia en el Ecuador (Resumen) Historia desde 1830 hasta la actualidad. Sin autor. Consultado en <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/188956-la-democracia-en-el-ecuador-resumen-historia-desde-1830-hasta-la-actualidad>

<http://cne.gob.ec/es/estadisticas/publicaciones/category/1285-elecciones-presidenciales-del-ecuador-1948-2017>

Brasil / elecciones: un payaso en el Congreso. BBC Mundo. 2010. Consultado en https://www.bbc.com/mundo/noticias/2010/10/101004_brasil_elecciones_payaso_tiririca_rg

En Ecuador, el 78,7 % de los ciudadanos usa redes sociales. Primicias. 2021. Consultado en <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/14-millones-ecuatorianos-usuarios-redes-sociales/>

Los hashtags que dejó el debate presidencial: #AndresNoMientasOtraVez, #Nagoya y #Python. Metro Ecuador. 2021. Consultado en <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2021/03/22/los-hashtag-que-dejo-el-debate-presidencial-andresnomientasotrazvez-nagoya-y-python.html>

Estado Digital Ecuador Actualización Julio 2021. Mentinno. 2021. Consultado en <https://www.mentinno.com/estadodigitalecuador/>



Experiencia de gobierno

Luis Alejandro Fúneme.

Alcalde de Tunja
(2020-2023)

“Tuvimos que adaptarnos a las nuevas formas de encontrarnos con la comunidad y podernos comunicar desde la distancia”

“Lo primero que hicimos al comenzar la pandemia fue activar el comité de crisis del que hace parte la Oficina Asesora de Comunicaciones, para ponernos de acuerdo en todas las decisiones y la información que íbamos a emitir.

Segundo, fue clave informar en tiempo real sobre las decisiones que se iban a tomar por el comportamiento de la pandemia.

Tercero, fortalecimos una comunicación bidireccional y continua, en la que dábamos respuesta a la comunidad e informábamos a través de una estrategia digital por canales como Facebook Live, con publicaciones de prevención y promoción de autocuidado y los protocolos de bioseguridad.

Así mismo, fue clave la alianza con los medios de comunicación locales y regionales, generando un plan de medios en el que nos unimos con ellos para dar a conocer las medidas, y así mismo, masificar los mensajes de prevención, de unión y, sobre todo, de tranquilidad y esperanza en ese momento de incertidumbre.

En lo que se refiere a las noticias falsas, les dimos manejo rotando primero la información institucional y oficial, y respondiendo de manera inmediata y efectiva las inquietudes de la comunidad.


Mi profesión como médico me permitió tener una perspectiva más clara y aterrizada de las decisiones y el actuar del Gobierno. En ese momento lo primero que hicimos como administración fue conformar un equipo técnico, sólido y profesional, con epidemiólogos y funcionarios de la Secretaría de Protección Social. Además, nos asesoramos permanentemente con el Ministerio de Salud y el Gobierno nacional para tomar las decisiones según lineamientos gubernamentales y poniendo la vida como premisa principal, para evitar muertes y mitigar el contagio por COVID-19.

Desde el día cero de nuestra administración hemos tenido grandes aprendizajes, uno de ellos es la planeación para poder ejecutar de mejor manera los proyectos y el Plan de Desarrollo que construimos junto a la comunidad; de igual manera, escuchar todos los puntos de vista, ya que cada posición es importante y desde cada uno de los sectores hay voces significativas que debíamos considerar para tomar decisiones acertadas de acuerdo a la realidad de nuestro territorio, y de esta manera construir una mejor capital para el bienestar de todos”.

Nuestra estrategia de comunicaciones tuvo que cambiar un poco, en la medida en que fortalecimos la estrategia digital para poder llegar de manera más rápida y eficaz a todos los sectores de la ciudad, sin dejar a un lado los medios tradicionales que fueron de vital importancia durante toda la pandemia. Algo importante para resaltar es que nuestro plan de desarrollo no cambió, nos adecuamos a la situación y así pudimos trabajar en todos los proyectos e iniciativas que construimos en conjunto con la comunidad.

Uno de los cambios más drásticos fue no poder estar en contacto con la gente debido a los aislamientos obligatorios, pues todo se virtualizó, así que tuvimos que adaptarnos a las nuevas formas de encontrarnos con la comunidad y podernos comunicar desde la distancia, manteniéndonos siempre cerca y trabajando acorde a las necesidades que se presentaban. Sin embargo, con el fortalecimiento de la estrategia digital de comunicaciones logramos contar con suficiente contacto, así como informar sobre la gestión y el desarrollo de los proyectos de desarrollo territorial que estaban planteados en el Plan de Desarrollo Municipal.

Uno de los pilares de nuestro Plan de Desarrollo es el fortalecimiento de la salud y un gobierno digital, robustecimos los canales digitales de la Alcaldía, siendo uno de los municipios que más se destacó en la estrategia TIC y la prestación de servicios de salud, y durante este tiempo hemos logrado posicionar a Tunja como la tercera ciudad más competitivas del país”.

Por eso me concentré en gobernar de la mano de la comunidad y las Juntas de Acción Comunal, era la mejor manera de construir país desde el territorio, atendiendo las recomendaciones del Gobierno nacional, que aún poniendo en riesgo la economía y el capital político, tomó decisiones para preservar la vida y la salud. 

“

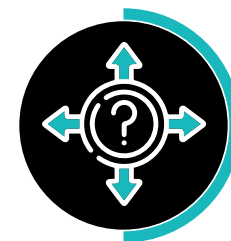
Con el fortalecimiento de la estrategia digital de comunicaciones logramos contar con suficiente contacto, así como informar sobre la gestión y el desarrollo de los proyectos

”



PARTE

Crisis social y crisis política





Tiempos nuevos, nueva comunicación de gobierno

Orlando Goncalves

Consultor político y estratega, con más de 32 años de experiencia en campañas electorales, marketing de gobierno y manejo de crisis.

Ha desarrollado más de 300 proyectos y campañas en trece países (Venezuela,

Ecuador, Bolivia, Paraguay, Perú, Argentina, México, República Dominicana, El Salvador, Panamá, Guatemala, Nicaragua y Colombia).

Palabras claves

Comunicación, poder, gobierno, estrategia, gobernabilidad, liderazgo, crisis, ciudadano, diálogo.

Resumen

El ejercicio del poder político requiere de una actividad de equilibrio y balance en la gestión por parte del gobernante. No todo puede estar basado en la ejecución, en la articulación o la política. Además, debe existir el elemento comunicacional. Por muy brillante, efectiva y eficiente que sea la gestión y ejecución de un gobernante, si este no comunica de forma correcta y establece un diálogo constante con el ciudadano, su gestión será muy probablemente mal evaluada.

Los avances de la sociedad en los últimos treinta años han sido mayores que en los dos siglos anteriores. Así de frenético ha sido el progreso de la tecnología, la ciencia, la medicina, la economía y las sociedades. Estamos ante desarrollos impresionantes en varias áreas de la vida de los ciudadanos, sin embargo, vemos cómo muchas veces los gobiernos no logran dar respuestas a sus demandas. Las causas pueden ser múltiples, pero definitivamente una que impacta en este hecho, y que muchas veces el gobernante menosprecia, es la comunicación, elemento que se ha vuelto cada vez más relevante en los tiempos convulsos que hoy vivimos.

De la noche a la mañana la vida ha cambiado para todos. La pandemia vino a patear la mesa y a tirar al piso el tablero y las fichas. Algunos dirigentes políticos tratan de recogerlas para rearmar el tablero, pero este también se rompió, y los dirigentes tratan de repararlo para seguirlo usando, con las mismas fichas por supuesto, sin darse cuenta de que el tablero no tiene manera de repararse, que hay que reinventarlo con nuevas fichas y, sobre todo, con nuevas reglas de juego para este cambio de era.

Muchos organismos internacionales están llamando la atención sobre la devastación que la pandemia ha ejercido en los ingresos de las personas. Con economías paralizadas en buena parte del planeta, el consumo de bienes y servicios ha registrado bajas históricas, el desempleo ha aumentado de manera vertiginosa y todo esto

desemboca en un incremento de la pobreza y la pobreza extrema en el mundo, creciendo así las desigualdades sociales y poniendo a un porcentaje importante de la población en situación de alta vulnerabilidad.

A lo anterior habría que agregar que los problemas globales que ya traíamos –crisis climática, narcotráfico, tráfico de armas y de personas, pandemias, virus informáticos, pobreza, crisis del agua, armamentismo, entre otros– se podrán exacerbar aún más, lo cual hará más vulnerables a las clases más desfavorecidas.

Los cambios de eras siempre han traído desajustes y la creatividad e inteligencia del ser humano logran superar esas turbulencias, generando nuevas alternativas y oportunidades. Sin embargo, en las últimas décadas estas pareciera que fuesen generadas para favorecer a unos pocos a costa de las mayorías; basta con revisar las cifras de pobreza, desigualdad, capacidad de ahorro de las personas, desempleo, subempleo y economías informales para evidenciar que algo no está bien.

Con esta realidad, es lógico pensar que las explosiones sociales llegaron para quedarse. Al hacer una valoración razonada, podemos decir que los ciudadanos han llegado al límite y perciben que el sistema democrático no les está ofreciendo las respuestas y las soluciones a sus requerimientos, por lo tanto, al sentirse así, explotan y generan una aparente acción del “Estado de Bienestar”.



Dependiendo del dirigente de turno se crean programas sociales asistencialistas que, en teoría, buscan auxiliar a las clases más desfavorecidas, pero no logran satisfacer las necesidades de los ciudadanos, solo sirven para la fotografía o la selfi para el gobernante. Es usual que estas terminen siendo instrumentos de control político, con lo que se vulnera aún más la dignidad de las personas.

Esto sucede en muchos países de la región. Un ejemplo que ilustra el tema ocurre en México, donde entre los planes de vigilancia, supervisión y auditorías a los programas sociales –federales, estatales y municipales– hay más de 5.000 que generan un gasto adicional a los programas principales y terminan no solo generando una cantidad de gastos adicionales, sino que esos “controles” hacen complejo el proceso para acceder a los programas sociales que de nuevo caen en el círculo vicioso del control político, ocasionando su ineficiencia.

Entonces, la creación de más programas sociales por sí misma quizás no sea la solución. La visión de un gobernante debe ser mucho más integral y, sobre todo, enfocada en el futuro, y para todo ello, la comunicación de gobierno juega un papel protagónico y se vuelve elemental y necesaria, pues en muchas ocasiones el gobernante no tendrá a su disposición las herramientas jurídicas y políticas o los recursos económicos o humanos para dar respuesta satisfactoria a los ciudadanos.

Poder establecer un diálogo franco, sincero y continuo con el ciudadano permite al gobernante tener una lectura correcta de lo que está pensando y, sobre todo, sintiendo la opinión pública y no la opinión publicada, esa es otra que también habrá que evaluar y cuidar, pero la más trascendente e importante es la primera.

Para medir la opinión pública existen muchas herramientas de la comunicación política moderna que permiten además interpretar de manera correcta y científica lo que está pasando en la mente y los corazones de los ciudadanos.

Por ello, “el sentido común indica que la comunicación se produce en un contexto social; por lo tanto, cualquier estudio de comunicación política entre seres humanos debe tener en cuenta la construcción de la sociedad y la cultura en la que se va a dar la comunicación” (Murphine, 2010)³.

Para ello hay muchas herramientas modernas: encuestas; seguimiento de opinión pública –*racking*–; grupos focales (*focus group*) las entrevistas en profundidad; estudios semióticos y de entorno; las matrices FODA; análisis de distinto tipo: de resultados electorales o *targeting* electoral, demográficos, multivariado de resultados de encuestas, psicológicos, de redes sociales o *social listening* y geográficos; mapas del poder, cadena de Márkov, psicografía de los votantes, teoría de la catástrofe y del caos, *Big Data*, inteligencia artificial, *blockchain*, neuromarketing, entre otras.

Todas ellas arrojan información de calidad que genera tanta incidencia en nuestras vidas diarias que en ocasiones ni siquiera estamos conscientes de ello. Ahora bien, al final del camino, el mal o buen empleo de estas tecnologías siempre tendrá como epicentro al ser humano, pero lo más importante, dado el volumen de información aportada y las transformaciones que con ellas se pueden lograr, siempre será de relevancia para el cambio y la evolución de los ciudadanos y su entorno.

¿Por qué mencionarlas? Bueno, de todo ese volumen de información y data que puede arrojar cualquiera de las herramientas antes enunciadas, lo importante es la capacidad del análisis de poder cernir y extraer lo más relevante, lo más significativo que le permita al gobernante construir un relato emotivo, impactante y, sobre todo, creíble, soportado por hechos reales, tangibles. Esto le permitirá sostener ese diálogo constante con los ciudadanos y, ante la imposibilidad de poder lograr que en ocasiones se satisfagan las demandas ciudadanas, el diálogo funcionará como dique de contención de esa presión social que, si no se controla, puede transformarse en un verdadero tsunami, dando al traste con los planes del gobernante e impidiéndole avanzar, pues su gobernabilidad será socavada, llevándolo a un espiral descendente de aprobación compleja de detener y, más aún, de revertir.

Por lo tanto, la actuación de un gobernante debe estar equilibrada y balanceada entre la ejecutoria de obras y

acciones –ofrecidas en el Plan de Gobierno y plasmadas en el Plan de Desarrollo–, en la generación, por vía de sus acciones, de más y mejores oportunidades para los ciudadanos, el contacto permanente con ellos y en especial con los canales requeridos para que ese contacto sea un diálogo permanente.

Es importante la comunicación de gobierno, tanto que este, dice De Vengoechea (De Vengoechea, 2009)⁴ “también tiene el deber de comunicar, y más hoy cuando el avance de las comunicaciones y de las nuevas tecnologías permite que el ciudadano no sea ya solo el receptor, sino el emisor de las mismas”, pues cuando se enfoca solo en la ejecutoria del presupuesto, en obras o acciones, y descuida lo comunicacional, permite que el ciudadano, entre sus múltiples ocupaciones, problemas y prioridades, no preste atención a lo que está realizando, con lo que corre el riesgo de que cree en su mente la percepción de que no se está haciendo nada.

Es tan así la situación que “por más que este se desempeñe de manera satisfactoria, no llegará a un resultado óptimo si no informa de sus avances, ya que dejará el camino despejado para los rumores, para que otros, incluida la oposición, comuniquen en su lugar. Esto pondrá en riesgo la estabilidad del Gobierno, pues se corre el riesgo de que se difunda la falsa percepción de que éste no ha cumplido ninguna de sus metas” (De Vengoechea, 2009)⁵.

Cuando se presentan estos escenarios, estamos ante la eventualidad de



crisis de los gobiernos que vienen a acelerar esa espiral descendente de la que ya comentamos. No en vano Riorda y Bentolía (*Riorda, & Bentolía, 2020*)⁴ señalan: “...En tanto las relaciones se enfrían, las tensiones, los miedos y la sensación de peligro recrudescen. Una crisis genera amenazas, urgencias e incertidumbre y pone a prueba la flexibilidad de las élites ante retos velocísimos y entrelazados que no solo afectan las decisiones que se tomen, sino que principalmente afecta las relaciones humanas de quienes gestionan las crisis”.

Esas tensiones no van a desaparecer por arte de magia, por el contrario, las mismas se agravarán si no son atendidas con celeridad, certidumbre y relevancia, es decir, el gobernante no puede reaccionar espasmódicamente con información incompleta, imprecisa, y menos aún con información que no sea relevante, pensando que con ello logrará detener y revertir esa “pequeña situación” presentada. Dejarse guiar por el ego y la emocionalidad en situaciones de crisis no es lo más recomendable. De igual forma, Riorda y Bentolía (*Riorda y Bentolía*)⁵ dicen que “negar una crisis inconscientemente por un error de diagnóstico significa agravarla”.

Por lo tanto, para comunicar con impacto y obtener resultados positivos, sobre todo en situaciones de crisis y en especial en estos tiempos turbulentos, la posibilidad de que los gobiernos enfrenten crisis con mayor frecuencia va en aumento. Por eso se requiere que, al momento de comuni-

car, el gobernante tenga toda la información del caso, haya estudiado qué es lo más relevante y qué es lo que más certidumbre le dará al ciudadano.

Adicionalmente se deben tener bajo control el ego y la emocionalidad. Si bien estas per se no son malas y en ocasiones son hasta benéficas, pueden jugar malas pasadas si no se gestionan aún cuando hay presión.

Dicen Riorda y Bentolía que el ego y la emocionalidad “...imposibilitan decisiones mejores informadas; quitan chance al diálogo y al consenso; traen costos para la democracia, por las tensiones sociales que acaso generen; motivan gastos y políticas indebidas, y decisiones electorales fuera de todo cálculo racional”⁶.

En esencia, la política y el ejercicio del poder no se pueden concebir sin la comunicación. Esta es quizás de las herramientas más importantes y relevantes para un buen ejercicio tanto de la política como del poder. Sin embargo, en ocasiones es menospreciada, generando graves consecuencias para el gobernante, los gobernados y para las democracias.

Por ello, si se quiere tener éxito es importante tener claridad en los aspectos básicos de la comunicación de gobierno, comenzando por definir con antelación cuál es el legado que se quiere dejar en el imaginario colectivo. Eso se debe hacer desde antes de la campaña electoral, desde que se comienza a soñar el porqué y para qué se quiere competir por un cargo

de elección popular, pues lo que se hará a lo largo de la administración será el legado que, como gobernante, se dejará a las futuras generaciones.

Esto nos lleva al siguiente nivel: delimitar y priorizar los objetivos estratégicos de su gobierno; es decir, el gobernante puede querer hacer muchas cosas, pero la realidad política, económica, financiera, legal, etc., quizás no le permita realizar todo lo que soñó que quiere dejar como legado al final de su mandato, por lo tanto, delimitar y priorizar sus objetivos estratégicos es primordial.

Siguiendo esa línea, se deben precisar los servicios o programas que tienen mayor impacto en la población. Estos son los que mayor recordación generarán entre los ciudadanos y los que le ayudarán a construir la imagen que tendrán de él en sus mentes y corazones.

Nada de lo anterior se puede realizar sin una labor constante de investigación, para lo cual se deben usar las herramientas de investigación social que mencionamos antes, que le darán elementos científicos que lo lleven a tomar decisiones y a construir su relato. Esa investigación le ayudará, sobre todo, a planificar la aplicación de la estrategia en el tiempo, calendarizándola en función de los recursos disponibles.


Llegado a este punto, es el momento de construir un relato poderoso, impactante y emotivo que conecte con las emociones de los ciudadanos, por lo cual deberá salir a contarlo. Claro

está, como ya se dijo, este debe estar soportado por hechos reales, relevantes y creíbles. Es por eso que no se es líder de la noche a la mañana, es una imagen que se debe formar, construir, preparar y en especial encarnar.

Por otra parte, la penetración del mensaje toma su tiempo, no es inmediata. El proceso tiene varias etapas, razón por la cual hay que seguir repitiendo el relato, una y otra vez, y las veces que sean necesarias, hasta que se pueda comprobar, mediante una herramienta de medición social, que este está instalado en la mente del ciudadano y forma parte de la conversación social del colectivo. Para ello debe usar cualquiera de los canales disponibles, pero adaptándose a las circunstancias y al momento histórico del líder y de la comunidad. Se debe comunicar lo mismo, pero respetando el estilo y las audiencias de cada canal.

Igualmente, así como el enfoque de toda acción de gobierno es sobre el ciudadano, en la comunicación es igual. Pensar que las cifras –de dinero, de kilómetros, etc.– comunican es un error muy común en la comunicación de gobierno. Por lo tanto, si la acción de gobierno está enfocada en el ciudadano, la comunicación también lo debe estar, y por ello en vez de hablar de cifras, hay que enfocarse en la utilidad de la obra o en el beneficio para la vida cotidiana del ciudadano. Planteado de esta manera, será más simple para el ciudadano interiorizar y recordar lo que se le está comunicando.

Por último, y no por ello menos importante: menos, es más. La tendencia de algunos gobernantes es contarle todo y, peor aún, informarlo todo. Eso sobrecarga la mente del ciudadano. El colectivo tiene sus propias dinámicas, sus prioridades y cúmulos de información diaria para procesar. Por eso,

para tener éxitos en el proceso comunicacional, las historias y relatos a transmitir deben ser cortos y breves, que permitan al ciudadano sentir y experimentar sentimientos de empatía con el gobernante. El ciudadano no le recordará por lo que le dijo, más sí lo harán por cómo le hizo sentir. 

Referencias bibliográficas

De Vengoechea, M. (2008). *7 Herramientas para apagar una crisis de gobierno*. Lemoine Editores

Murphine, R. (2010). *Ideas en la comunicación política moderna*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Riorda, M & Bentolila, S (2020). *Cualquiera tiene un plan hasta que le pegan en la cara*. Editorial Paidós.



Experiencia de gobierno

Roberto Celedón.

Alcalde de Baranoa,
departamento del Atlántico
(2020-2023)

“Las redes sociales han revolucionado la forma de gobernar y comunicar la gestión”

“A la incertidumbre y a las noticias falsas durante la pandemia se les dio frente con información constante que era dada por mí como primera autoridad, acompañado de los funcionarios del sector como la Secretaría de Salud Municipal y el gerente del Hospital. A pesar de los momentos difíciles siempre estuvimos entregando la información real a la ciudadanía, generando canales de contacto con la gente como call center y redes sociales, y medios de comunicación.


Además, manteníamos a la comunidad informada de forma permanente sobre el avance de la pandemia. Cuando empezaron a surgir los casos positivos en el municipio, hubo especulación por todos lados, personas en Facebook manipulaban nuestros reportes para generar zozobra, pero recurrimos a una herramienta valiosa de las redes sociales. Las transmisiones en vivo se convirtieron en la voz oficial del Gobierno para detener las *fake news* y el miedo, que son dos cosas fáciles de esparcir estos días. En ellas dábamos informes de los primeros casos, su estado y las medidas que se tomarían en los días siguientes.

Otro canal que usamos fue una valiosa herramienta de estadísticas llamada Infogram que se actualizaba a diario. Sin miedo a equivocarme, creo que fuimos el único municipio del área metropolitana de Barranquilla que actualizaba cada día el estado de los casos en tiempo real, dónde estaban los infectados, si en hospital, si en casa,

si en UCI; cuántos años tenían, etc. Ese tipo de datos nos los brindaba el Instituto Nacional de Salud.

También hicimos conciencia con pedagogía en las calles. Hubo un video de Baranóa que se hizo viral en Twitter. Era una de nuestras campañas en las que sacamos a una persona vestida de un virus y un cajón con unos hombres cargándolo, representando un reconocido meme. Muchos se burlaron, pero la gente se educa y entiende con cosas que le son familiares y nos propusimos crear un mensaje cercano. Lo más importante es que entendió que no había por qué salir de casa.

Gobernar en crisis permanente siempre será complejo, la pandemia nos enseñó a tomar decisiones fundamentales sobre la marcha y generar empatía con la gente como un valor fundamental para que todos trabajáramos en equipo. También le enseña a uno como gobernante que necesita trabajar de la mano de la gente, las decisiones se tomaron escuchándola, eso es fundamental.

Siempre mantuvimos el ritmo de trabajo por y para los ciudadanos. Desde todas las entidades de la Administración volcamos nuestros esfuerzos a mitigar los problemas que nos trajo la pandemia. Recuerdo una vez que alrededor del 90 % de los funcionarios nos dimos a la tarea de entregar 11.000 mercados junto a la Gobernación del Atlántico en un solo día. ¡Un solo día! El edificio de la Alcaldía quedó casi solo porque los funcionarios estaban en la calle sirviéndole a la gente, atendiendo al mandato que el pueblo les había conferido”. 

“

Creo que fuimos

el único municipio del área metropolitana de Barranquilla

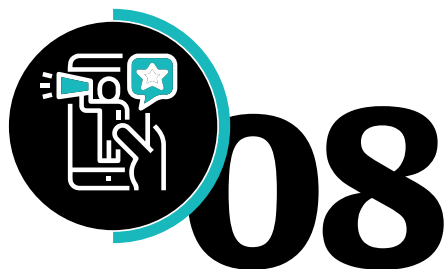
que actualizaba cada

día el estado de los casos

en tiempo real

”





Ten un influencer a la mano

Jaime Alfredo Móvil

Consultor político galardonado dos veces en el año 2020 como “Consultor político revelación del año”, por *The Washington Academy* (WAPAS) y la Asociación de Consultores Políticos Digitales (AICODI), exaltado también por la revista Washington Compol en el 2018, galardonado con “*The Victory Medal*” en las categorías de Consultor digital del año y Consultor revelación del año.

Politólogo, consultor en gobierno y estrategia política, conferencista, columnista y catedrático. Especialista en Estrategia y Comunicación Política, Maestrando en Marketing Político y Gobierno en el Centro Político y la Universidad Autónoma de Barcelona.

Palabras claves

Influencer, redes sociales, política, marketing digital, Epa Colombia.

Resumen

El presente artículo propone una reflexión acerca del papel de los influenciadores de redes sociales en el marketing digital con objetivos de persuasión política. Para ello, primero se abordaron diferentes conceptos alrededor de lo que hoy día es un influenciador, para luego, definiendo con exactitud la connotación histórica de su rol, dar una mirada al tema a través de ejemplos que permiten graficar cómo los influenciadores de hoy podrían proponer discursos o narrativas políticas ejerciendo influencia y persuasión, y las posibilidades de que ello logre tener eco.

Introducción

Cuando hablamos de un *influencer* es inevitable no pensar en el más trascendental en la historia de la humanidad... Sí: Jesucristo, el hombre que partió la historia en dos, una antes (a. C.) y otra después de él (d. C.). Él predicó la palabra de Dios, influenció a millones y aún su legado sigue vigente y lo seguirá estando por muchos años más. Hablo de Jesucristo porque es el más conocido, pero a lo largo de la historia ha existido un sinnúmero de influenciadores y los filósofos en la Antigua Grecia, como Platón, Sócrates, Aristóteles, entre otros, son ejemplo de ello.

Por su intrínseca relación con su entorno, el ser humano está expuesto a relacionarse en grupos sociales, ya sean familiares, laborales, profesionales, de estudio, etc.; en estos existe una influencia entre los miembros y además se genera la conciencia de pertenencia, que “despierta la identificación y reconocimiento” del hombre (Egg, 2016).

Podríamos aseverar que el ser humano es proclive a dejarse influenciar, “es como una oveja en un rebaño”, como le escuché alguna vez al reconocido experto en neuromarketing Jurgen Klaric; en otras palabras, es un ser social que necesita vivir en grupos en los que existan dinámicas y jerarquías naturales. Nos hemos establecido justo de esa forma, no en vano hace muchos años se dio la división del trabajo como “consecuencia gradual, necesaria aunque lenta, de una cierta propensión de la naturaleza humana” y “de las capacidades discursivas y del lenguaje” (Smith, 1958).

Necesitamos y decidimos creer constantemente en algo, en alguien, en una emoción fuerte acompañada de razones y por eso voy a detenerme en el siguiente interrogante: ¿de dónde viene la palabra *influencer*?

Influencer es un neologismo que la Real Academia Española (RAE) aún no integra al Diccionario de la Lengua Española (DLE), aunque sí lo reseña dentro de su Observatorio de palabras como un “anglicismo usado en referencia a una persona con capacidad para influir sobre otras, principalmente a través de las redes sociales” (RAE, 2021).

En español, como término más aconsejable se usa influenciador a modo de traducción, aunque este tampoco aparece en el DLE y es menos usado en Latinoamérica, pues no ofrece novedades relevantes con respecto al ampliamente conocido influyente, incluido en el DLE como un adjetivo usado para describir alguien/algo “que influye” o “que goza de mucha influencia” (RAE, 2021).

En palabras de un experto en marketing digital, se considera *influencer*, como le llamaremos en adelante, a “toda aquella persona que tiene un fiel séquito de seguidores en las principales redes sociales” (Ramos, 2019); constituye un fenómeno digital propio de la masificación de los blogs y la aparición de las redes sociales.

El potencial del *influencer* ha resultado atractivo para diversas marcas, empresas y más recientemente para los políticos, ya que pueden conectar con un público específico a través de estrategias



de mercadeo que incluyen a personas con presencia y popularidad en entornos digitales. Y tiene sentido, pues el público de un *influencer* no solo consume su contenido, sino que “difunden a su vez los mensajes del *influencer*” (Ramos, 2019).

Se estima que en el mundo hay al menos 12 millones de personas que se consideran *influencers* y se calcula que esta industria tiene un peso de unos 20 millones de dólares en Colombia (Semana, 2021). Los *influencers* están ligados hoy al uso y potencialización de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, YouTube, entre otras) como principal medio para comunicar y persuadir al público; el punto de quiebre está en la serie de críticas alrededor del contenido, considerado, en muchos casos, falso y carente de valor, incluso, de acuerdo con un estudio de la empresa de software Bazaarvoice, “son demasiado materialistas y distorsionan la vida real” (Terrasa, 2019).

Sin embargo, para sorpresa de muchos, este tipo de contenidos es el que más llama la atención e impacta en la comunidad; de hecho, personajes o *influencers* ampliamente conocidos y polémicos como Epa Colombia, Luisa Fernanda W, La Liendra, entre otros, gozan de muy altos niveles de popularidad y un gran número de seguidores mientras posicionan su *lifestyle*; es decir, su estilo de vida o su día a día.

De las marcas a la política: el caso de Epa Colombia como punto de partida

Pensemos en esta premisa con un ejemplo: el caso puntual de la *influencer* Epa Colombia, quien manifestó alguna vez su intención de aspirar al Senado de la República (El Heraldo, 2021), noticia que causó revuelo y opiniones divididas.

Posterior al pronunciamiento, posteó un video con el expresidente Álvaro Uribe, lo que despertó críticas de los opositores del exmandatario y generó dudas acerca de su aspiración inicial (@epa_colombia, 2021). A partir de allí, cabe preguntarse si existe un veto a los *influencers* cuando se inclinan hacia una corriente política que, para sus seguidores, no va con su estilo de vida.

Pero... ¿por qué los *influencers* consideran que podrían tener éxito en la política? De tantas razones, enumeramos tres: **1)** porque cuentan con una cantidad alta de seguidores a quienes considerarían electores; **2)** porque el eco que tienen sus opiniones, algunas de estas carentes de argumentos, tiene impacto y capacidad de marcar tendencias y agendas, y **3)** porque sus niveles de influencia los hace atractivos a casas, partidos y dirigentes políticos que, ante bajos niveles de favorabilidad, encuentran alternativas de aceptación.


¿Y a quiénes se les puede considerar influencers en materia política?

En el mundo de la política se considera *influencer* o, mejor, influyente, a todas las personas que tienen capacidad de influir en la percepción, imagen, opi-

nión e idealmente en la acción del voto. Hoy el crecimiento digital y la irrupción de las redes sociales han transformado la manera como se hacen llegar los mensajes a los electores, pues las nuevas tecnologías de la información se presentan hacia el futuro como la única opción para lograrlo de forma masiva (Castellanos, Ortiz, y Concepción, 2011).

Ahora bien, ante distintos tipos de *influencers* y categorías, vale anotar que, más allá de un número atractivo de seguidores, prima la capacidad de influencia y la credibilidad del *influencer* cuando de política se trata, pues no solo el mensaje es importante, el mensajero lo es aún más. Los *influencers*, en consecuencia, son una herramienta interesante como vehículo efectivo para llevar un mensaje a una audiencia

determinada y se requiere de investigación y estrategia para comunicar con éxito a través de ellos.

Desde este entendido, tener un *influencer* a la mano resulta de gran utilidad en una campaña política, pues su rol puede ser determinante siempre que se tengan en cuenta diferentes aspectos como el objetivo, los mensajes, su narrativa propia y una hoja de ruta para que, por medio de estos, se pueda influir y posicionar en el elector, que hoy demanda figuras más frescas y naturales. Todo esto garantiza, como mínimo, que los mensajes sean escuchados por un público determinado y que se rompan algunas barreras y limitantes que hoy existen alrededor del discurso político tradicional. 

Referencias bibliográficas

Ander-Egg, E. 2016. *Diccionario de Psicología*. Córdoba, Argentina: Brujas.

Castellanos, R., Ortiz, M. y Concepción, L. 2011. *Tecnologías de la comunicación y política 2.0. Espacios públicos*, 14(30), 72-84.

El Herald. *Epa Colombia anunció que aspirará a una curul en el Congreso. 2021*. Consultado en <https://www.elheraldo.co/sociedad/epa-colombia-anuncio-que-aspirara-una-curul-en-el-congreso-844063>.

Epa_colombia [@epa_colombia]. 2021. *Ni derecha ni izquierda* [Imagen adjunta]. Instagram. Consultado en <https://www.instagram.com/p/CTdeuW5AtXD/>.

Ramos, J. 2019. *Marketing de influencers: guía completa*. Berlín: Verlag GD Publishing Ltd. & Co KG.

Real Academia Española. (s.f.). *Influencer. En Observatorio de palabras*. Recuperado el 25 de noviembre de 2021, de <https://www.rae.es/observatorio-de-palabras/influencer>.

Semana. 2021. *Luisa Castro revela cuánto dinero gana siendo influencer: esta es la sorprendente cifra*. Consultado en <https://www.semana.com/gente/articulo/luisa-castro-revela-cuanto-dinero-gana-siendo-influencer-esta-es-la-sorprendente-cifra/2021115/>.

Smith, A. 1958. *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

Terrasa, R. (6 de junio de 2019). *La gran farsa de los influencers: el lado oscuro del millonario negocio del postreo*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/papel/historias/2019/06/06/5cf7f56921efa0c2528b4671.html>.



Experiencia de gobierno

Jhon Jairo Hortúa.

Alcalde de Fusagasugá,
departamento de Cundinamarca
(2020-2023)

“Utilizamos la figura del alcalde para comunicar de manera clara, directa y concreta”


“En medio de una crisis, la comunicación es lo principal. Nosotros utilizamos la figura del alcalde para comunicar de manera clara, directa y concreta, la gente tenía información todo el tiempo y de esa manera teníamos el control sobre la crisis.

Por otro lado también vinculamos a las autoridades sanitarias, como el gerente del hospital, y expertos en diferentes temas, para brindar información continua. La virtualidad nos ayudó mucho para poder hacerlo.

Gobernar en una crisis permanente es un ejercicio muy complejo, hay factores de diversa índole. Yo creo que gobernar es una carrera a largo plazo, una maratón, en la que hay que mantener la serenidad y la calma para comprender cuál es el problema, entender las causas, los efectos y tomar decisiones basados en la evidencia con la que contemos en ese momento.

Lo otro es sacar el tiempo para pensar en lo que es importante para la ciudad. Yo sé que un alcalde puede tener muchas cosas a la vez, pero hay que pensar en qué es lo más importante y meditar mucho antes de tomar decisiones que son cruciales.

El cambio más drástico indudablemente fue la virtualidad, que modificó muchas de las cosas tal como las hacíamos antes. Por ejemplo, antes invertíamos mucho tiempo en reuniones presenciales que ahora hacemos de manera virtual.

Otra cosa que comprendí es que los gobiernos y la ciudadanía tienen una gran capacidad de adaptación”. 

“

Nosotros utilizamos la figura del alcalde para comunicar de manera clara, directa y concreta, así la gente tenía información todo el tiempo y de esa manera teníamos el control sobre la crisis.

”





Zona cero: recuperar la imagen dañada

Gladys Pérez

Consultora en comunicación política, empresaria y conferencista. Politóloga por el ITESO, maestra en Marketing Digital y Comercio Electrónico y cuenta con dos posgrados en Comunicación y Consultoría Política. Directora general en Canvas Ads School, También es presidenta de la Asociación Internacional de Consultores Políticos Digitales (AICODI), directora de Comunicación de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALACOP) y miembro de la Asociación Internacional Mujeres de la Política.

Palabras claves

Crisis, gestión de crisis, prestigio, reputación, imagen pública, opinión pública, control de daños, estrategia política.

Resumen

En este capítulo el lector podrá reconocer las claves para evaluar daños y recuperar su imagen y reputación tras una situación de crisis. Como bien sabemos, esta es una situación adversa que puede causar daños severos al prestigio y la reputación de las personas e instituciones, y si hablamos de políticos o instituciones públicas, los efectos mal manejados pueden ser catastróficos, ya que es posible perder legitimidad, confianza y gobernabilidad.

Por lo tanto, saber cómo evaluar los daños, replantear una estrategia y recuperarse tras una situación de crisis es de suma importancia para la subsistencia política de un personaje o institución pública. Construir la reputación lleva años, pero para perderla basta una crisis.

Zona cero: recuperar la imagen dañada

La expresión “Zona Cero” suele utilizarse para referirse al epicentro de una catástrofe, es decir, al sector más afectado tras una guerra, un desastre medioambiental o, incluso, para lo que nos ocupa en este capítulo, tras una situación de crisis.

Una crisis tiene la particular característica de poder terminar por completo con la reputación o la trayectoria de una persona o institución. Y en la política lo hemos presenciado en el caso de múltiples personajes en los últimos años, quienes después de una crisis resultan ser incluso una especie de “enemigos públicos”, sujetos impresentables sin posibilidad de volver a la arena política tras un escándalo o crisis que los expuso a la condena pública.

Muchos políticos lidian con el lastre de crisis mal manejadas incluso años después de haber dejado la vida pública, como son los casos de Felipe Calderón Hinojosa y Enrique Peña Nieto, expresidentes mexicanos que, tras haber culminado sus sexenios, siguen padeciendo de los daños colaterales de la denominada “guerra contra el narco” y de los múltiples escándalos de corrupción del “nuevo PRI”.

Las crisis pueden convertirse en un legado negativo si no se atienden de forma correcta los daños que dejan a su paso. Sucede como la estructura de un edificio después de un fuerte terremoto: es necesario evaluar las áreas vulneradas para determinar si es seguro o no que las personas regresen a habitarlo. Y si no es seguro, entonces se deben llevar a cabo restauraciones para que lo sea. Lo mismo sucede en la política después del impacto de una crisis, se requiere evaluar los daños, entender cuáles son las nuevas condiciones y el terreno en el cual se encuentra, para luego, reconstruir su reputación y recuperar la confianza perdida.

En principio debe quedar claro que para que un personaje político o una institución pública se recuperen de una crisis, deben de tener la capacidad de identificar sus áreas de riesgo y vulnerabilidad, para luego diseñar una estrategia de recuperación. ¿Pero qué es lo que sucede con la gran mayoría de los políticos y gobiernos? Que ni siquiera saben por dónde empezar. La realidad en América Latina es que no tenemos una cultura de prevención y gestión de crisis y, por lo tanto, tendemos a ser reactivos cuando estas se presentan.

El problema de ser reactivos ante las crisis es que, incluso una vez que estas



terminan, desconocemos los pasos a seguir para zanjar la situación y recuperarnos del desgaste generado. Por ello, a continuación, presentaré las claves más relevantes que necesitas considerar para recuperar tu imagen y prestigio luego de cualquier situación de crisis.

Cerciórate de que la crisis realmente haya terminado

Aquí no hay espacio para la intuición y los criterios personales, la única manera de saber si en realidad una crisis terminó es con investigación, con datos. En particular, en situaciones de crisis se requieren estudios y sondeos que nos puedan aportar información fidedigna, pero sobre todo inmediata. Para ello funcionan muy bien en el terreno digital las herramientas de escucha social o social listening, que nos revelan el sentido y el tono de la conversación de nuestros públicos de interés en las redes sociales y plataformas digitales, y estudios como las encuestas telefónicas, que en cuestión de horas nos arrojan resultados claros sobre la percepción y el humor social con respecto a la crisis.

Es muy importante que conozcas que dar pasos en falso puede ser bastante contraproducente, ¡primero debes asegurarte de que estás fuera del reflector público! Esto quiere decir que debes tener los elementos para corroborar que la crisis ya se resolvió.

Existen gobiernos que, luego de haber llevado a cabo sus medidas de contención y su plan de gestión de crisis, sin mayor información o datos, asumen

que la crisis terminó y resulta que el desgaste sigue activo, la indignación o el malestar social están vigentes y cuando esto se desatiende, los gobernantes pasan a ser figuras desaprobadas y con alto rechazo por parte de la ciudadanía en cuestión de horas o días.

Recuerda: la crisis no termina sino hasta que la opinión pública lo decide.

Evalúa tu nueva condición y ajusta tu estrategia

Después de que una crisis haya sido bien o mal manejada, lo cierto es que nuestras condiciones son distintas. Salvo el caso de aquellas en las que el político o la institución hayan virado la situación para afianzarse como líderes sociales capaces y sobresalientes durante la tormenta, el resto de casos suelen ser escenarios desfavorables.

Por ejemplo, el candidato al que se le construyó por meses o años una imagen de un “orgullosa padre de familia y esposo modelo”, pero que en el desarrollo de la campaña le exhiben un hijo extramatrimonial y una mujer denunciándolo por falta de pensión alimentaria para el menor. ¿Qué sucede? Pues se cae todo el trabajo de imagen y posicionamiento, pero no solo eso, sino que queda expuesto como un hombre mentiroso, infiel e irresponsable ante la opinión pública. ¡Lo contrario a su discurso!

Así que, en la mente de sus simpatizantes y posibles votantes, él ya no representa esa figura paternal y de hombre

de familia, por lo que debe transitar hacia un nuevo lugar, un nuevo discurso, una nueva imagen. ¿Cuál puede ser ese nuevo lugar? ¡Eso lo debe dictar un nuevo planteamiento estratégico!

Recordemos que una estrategia eficaz siempre va a partir de un diagnóstico certero y detallado, por lo que será muy importante que nos detengamos a realizar un diagnóstico profundo de cuál es nuestra nueva situación, qué piensan, hablan y sienten mis públicos de interés sobre esta situación, qué causó indignación o desconfianza, cuál es el reclamo o la crítica y después de tener este panorama claro, sentarnos a ajustar la estrategia, para que los objetivos que nos planteemos realmente atiendan las inquietudes y exigencias de la opinión pública y los públicos afectados de una situación de crisis.

Quizás ahora el político en cuestión sea percibido como una víctima, un necio, un cobarde o un mentiroso. En cualquier caso, hay que reorientar la estrategia para volver a posicionarlo de manera positiva en un nuevo y mejor concepto ante la ciudadanía.

Enmienda tus errores, recupera la confianza y tu reputación

Es de sabios disculparse. Hacerlo de manera sincera y oportuna puede marcar la diferencia y darte una nueva oportunidad para hacer las cosas distinto. En política existe una concepción errada sobre los mandatarios o gobernantes que reculan o se disculpan con la ciudadanía. Muchas personas creen que

el hecho de que un político se muestre vulnerable o que acepte que se equivocó es una razón poderosa para que la ciudadanía lo condene por ello, pero la realidad es otra. La ciudadanía condena a los políticos que se esconden, que mienten, que no dan la cara.

El caso del exgobernador de Nueva York, Andrew Cuomo, es un buen ejemplo sobre los efectos de una disculpa sincera y oportuna. En medio del escándalo en el que se vio envuelto tras unas denuncias por acoso sexual presentadas por varias mujeres, decidió renunciar a su cargo disculpándose sin excusas y sin desacreditar a las víctimas:

“Asumo toda la responsabilidad por mis acciones (...). En mi mente nunca he cruzado una línea con nadie, pero no me di cuenta de cómo se han redibujado las líneas. Hay cambios generacionales y culturales que simplemente no aprecié completamente y no debería haber excusas”.

“(...) Creo que, dadas las circunstancias, la mejor manera de ayudar es dar un paso atrás y dejar que el Gobierno pueda volver a gobernar”.

Con estas palabras, una de las figuras más prometedoras del Partido Demócrata y que, incluso, se perfilaba para la presidencia de los Estados Unidos, decidió salir de la manera más digna posible, sin la necesidad de que el asunto llegara a las últimas consecuencias como lo habría sido un juicio político para su destitución. ¿Aceptó su error y se disculpó? Sí, y también



dijo su verdad priorizando en todo momento a las mujeres agraviadas. Si bien quizás este sea el fin de su carrera a la presidencia, puede ser que, en algunos años, Cuomo pudiera regresar con un perfil más bajo al ámbito político, quizás como un funcionario, un diplomático o asesor. De cualquier manera, al final supo dar la cara, asumir su responsabilidad y hacer lo correcto sin la necesidad de esconderse o mentir. Esto redujo de forma significativa el revuelo mediático y la condena pública en su contra.

Pero hacer esto requiere de una visión del beneficio a mediano y largo plazo. El problema es que muchas personas tienen una visión cortoplacista de las crisis y no logran entender que, en ocasiones, es mejor salir por la puerta grande que aferrarse al poder. Un ejemplo de esto sucedió en el estado de Guerrero, en las elecciones mexicanas del 2021, con el candidato a la gubernatura, Félix Salgado Macedonio.

Él estuvo inmerso en un escándalo donde tres mujeres lo denunciaron por abuso y acoso sexual. Al grito de #UnVioladorNoSeráGobernador, cientos de miles de mujeres de México exigían su destitución de la candidatura de Morena, pero no obtuvieron más que un respaldo reiterado a este personaje por parte del presidente nacional del partido y del propio presidente del país.

Y a pesar de que Salgado Macedonio no obtuvo la candidatura (porque el organismo electoral se la quitó al no reportar gastos de campaña, no por

las denuncias), este político se convirtió en la personificación de la impunidad en la política mexicana, ya que logró que su hija participara en la contienda, y fue quien al final obtuvo el triunfo electoral. Al escribirse este texto continuaba siendo uno de los estados con mayores índices de violencia contra las mujeres.

En este caso ganaron la impunidad, la complicidad machista y el patriarcado. Pero este también será el legado que tendrá que asumir Salgado Macedonio hasta el final de sus días en la política, por lo tanto sus aspiraciones y su trayectoria serán limitadas y muchos otros políticos no querrán verse vinculados en ningún sentido a un personaje que hoy, para diversos segmentos, es un impresentable.

Recuerda que para gobernar y hacer política se requiere de confianza y legitimidad. Sin esto, no hay capital político ni respaldo social y, por lo tanto, se complica la participación y la toma de decisiones en la política.

Ten paciencia, reconstruir lleva tiempo

Reconstruir la reputación toma años, demanda paciencia y prudencia y toma tanto tiempo porque requiere de resultados, pasos firmes y una trayectoria que respalde la labor realizada. Uno de los ejemplos emblemáticos de recuperación y reconstrucción de marca es el de Tylenol, medicamento de Johnson and Johnson, que sufrió una de sus mayores crisis en 1982.

Tylenol era el medicamento líder de pastillas para el dolor del mercado en esa época, abarcaba el 37 % del mercado estadounidense. Sin embargo, una crisis azotó a la compañía cuando siete personas en Chicago murieron tras la ingesta de pastillas Tylenol Extrafuerte, que fueron manipuladas en su proceso de producción con cianuro. ¿Qué hizo la empresa?

Primero, canceló los anuncios comerciales del producto en cuanto se publicaron los primeros hallazgos del envenenamiento. Asimismo, la empresa ofreció cien mil dólares como recompensa a quien pudiera brindar información para localizar al responsable de la manipulación de las pastillas. Posteriormente, retiraron del mercado treinta y un millones de envases de Tylenol Extrafuerte en todo el país, provenientes de los lotes que podrían haber sido alterados. Esta decisión le costó a la compañía cien millones de dólares.

Una vez llevadas a cabo estas acciones, demostrar que la compañía tenía toda la voluntad y disposición de colaborar con las autoridades para resarcir los daños causados a familiares de las víctimas y encontrar al responsable de los hechos, Johnson and Johnson relanzó el producto con un cambio de diseño, medidas de seguridad en sus empaques y comunicando las medidas internas implementadas para impedir su manipulación de nuevo.

Con estas acciones, la respuesta a la crisis de Tylenol se convirtió en un referente de manejo de crisis funda-

do en responsabilidad social, lo que permitió que, en el lapso de un año, la empresa recuperara sus cotas de mercado anteriores a la coyuntura, así como la confianza de las personas para el consumo de sus medicamentos. Si bien hasta hoy desconocemos quién fue el o la responsable de la alteración de estos medicamentos, sabemos que Johnson and Johnson es una empresa consolidada que de manera magistral dio la vuelta a una situación que pudo llegar a acabar por completo con su compañía.

Alan Hilburg, relacionista público contratado por la farmacéutica para la gestión de esta crisis, declaró en medios de comunicación que ellos comprendieron que no serían juzgados por quién ocasionó el problema, sino por cómo respondían ante los lamentables hechos. Y así continúa funcionando en la actualidad.


Aprende de los errores, evita crisis futuras

Facebook ha sido acusada y denunciada en múltiples ocasiones por su falta de compromiso para resolver problemas sociales y políticos profundos que se han originado en su plataforma digital. Algunos de ellos: la violación a la privacidad de datos, su rol en la alteración de procesos electorales internacionales, la polarización y la violencia que se genera en perjuicio de las democracias, los problemas de salud mental y más recientemente con el escándalo de los "Facebook Papers", que representó la filtración de cientos de documentos internos de la empre-

sa a la opinión pública y al Congreso estadounidense.

En los últimos años, Facebook ha dado la cara tarde y por obligatoriedad legal ante muchas de estas crisis, sin embargo, en los “Facebook Papers” hubo un elemento que revirtió la situación, a pesar de que el manejo que venían realizando no era óptimo. Si bien Mark Zuckerberg ha implementado medidas de seguridad en esta red para contrarrestar algunos de los problemas de fondo que se vienen denunciando desde hace años, en esta ocasión comprendió que debía actuar distinto y en esta coyuntura da a conocer Meta, un cambio de nombre corporativo bajo el cual se concentrarán varias redes sociales, entre ellas Facebook, pero viró el sentido de la conversación y del reflector público hacia los avances tecnológicos que propone esta nueva marca: la realidad virtual y el metaverso.

Si bien logró distraer la atención de un tema sensible y vulnerable para su empresa, el hecho de no resolver el fondo de las acusaciones y problemas reales de esta red social significa que será cuestión de tiempo para que más documentos y polémicas se susciten. A Zuckerberg le falta mostrar voluntad de cambiar y contribuir a la resolución de los problemas complejos de su empresa, haciendo transparentes las acciones que llevará a cabo para ello y mostrando un compromiso social y democrático en el camino. Aprender de los errores es el primer paso para zanjar cualquier situación de crisis y evitar que se repita en el futuro. De lo contrario, solo estamos tapando el sol con un dedo.

No lo olvides, la mejor gestión de crisis es aquella que da por resultado que una crisis no suceda, y si sucede, que no vuelva a ocurrir. 

“

**Es de sabios disculparse.
Hacerlo de manera sincera
y oportuna puede marcar
la diferencia y darte una
nueva oportunidad para
hacer las cosas distinto**

”



Referencias bibliográficas

Mars, A. (2021, 10 agosto). *El gobernador de Nueva York, Andrew Cuomo, dimite asediado por el escándalo del acoso sexual*. El País.

<https://elpais.com/internacional/2021-08-10/el-gobernador-de-nueva-york-andrew-cuomo-dimite-asediado-por-el-escandalo-del-acoso-sexual.html>

Latson, J. (2014, 29 septiembre). *How Poisoned Tylenol Became a Crisis-Management Teaching Model*. Time. <https://time.com/3423136/tylenol-deaths-1982/>

Haberman, C. (2018, 16 septiembre). *How an Unsolved Mystery Changed the Way We Take Pills*. *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/2018/09/16/us/tylenol-acetaminophen-deaths.html>

Duffy, C. (2021, 25 octubre). *Los papeles de Facebook pueden ser la mayor crisis en la historia de la empresa*. CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/10/25/papeles-facebook-mayor-crisis-red-social-trax/>

Subramaniam, S. (2021, 26 octubre). *Las grandes conclusiones de los "Facebook papers"*. CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/10/26/grandes-conclusiones-facebook-papers-trax/>

Redacción, BBC. (2021, 28 octubre). *Facebook será Meta: la empresa de Zuckerberg cambia su nombre corporativo pero mantiene el de su principal red social*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-59083108>



Experiencia de gobierno

Santiago Montoya.

Alcalde de Sabaneta,
departamento de Antioquia
(2020-2023)

“Los gobernantes tienen que seguir siendo ciudadanos de calle y permitir que los ciudadanos se les acerquen sin barreras”.

“Asumimos el resto de la pandemia como una oportunidad para poder visibilizar varias cosas dentro de la administración municipal que no pasaban, entre ellas el contacto directo que buscábamos que se tuviera con el ciudadano, que a pesar de que la crisis nos aisló, nos permitió llegar a las casas sobre todo de la gente más vulnerable.


Entonces inicialmente qué hicimos: la gente para la casa y nosotros para la calle a hacer contención, a hacer un trabajo de salud mental impresionante. Todos los funcionarios de la Administración Municipal, del equipo de comunicaciones, de las dependencias descentralizadas tratamos de que las personas sintieran nuestra presencia y que los estábamos cuidando. Entonces convertimos la crisis en una oportunidad.

Y respecto a las noticias falsas, logré conectarme con el equipo de comunicaciones en el manejo de las redes sociales, para que la gente tuviera de primera mano los mensajes que transmitíamos. Cuando salían desinformaciones, nosotros de forma rápida y eficiente salíamos a contenerlas.

Tengo que confesar que hubo un momento, como a los dos meses de haber iniciado la pandemia, cuando anunciaron el cierre total de todas las actividades en las ciudades, en que yo perdí la esperanza, porque empezaron a subir los números de contagios y muertes. Lo habíamos proyectado, pero no nos imaginábamos que eso fuese a ser real en un escenario tan catastrófico y sin vacunas.

Creo que ningún gobernante estaba preparado para ello, pero la serenidad, la madurez y la ecuanimidad del gobernador de Antioquia, Aníbal Gaviria Correa, nos sirvió mucho a nosotros como alcaldes porque nos dio tranquilidad.

De todo me sorprendió lo rápido que la gente logró llegar a la virtualidad, porque antes de la pandemia uno veía los números de las administraciones municipales en redes sociales y no eran tan altos, pero la gente se metió demasiado rápido a esos canales y con el equipo de comunicaciones entendimos eso de tal manera, que generamos un vínculo para que la gente viera en mí a una persona que lideraba todos los procesos y no como un ente. Y eso que yo no era el más digital.

Eso le ha permitido a la gente hablarme como si estuviera en las calles con ellos, y nos ha funcionado muy bien". 

“

Todos los funcionarios de la Administración Municipal, del equipo de comunicaciones y de las dependencias descentralizadas tratamos de que las personas sintieran nuestra presencia y que los estábamos cuidando.

”





Manejo de crisis digitales

Juan Sebastián Delgado Gil

Consultor y *speaker* en Comunicación Digital Política. Vicepresidente de la Asociación Colombiana de Consultores Políticos --ACOPOL-. Director de Estrategik Consultores y cofundador del Laboratorio de Estrategia Tierra Aire.

Palabras claves

Crisis, riesgo, reputación, redes sociales, caos, oportunidad, gestión, voceros, monitoreo, canales digitales.

Resumen

Es común encontrarse con empresas, gobiernos o líderes que se acuerdan de las crisis solo cuando ya están inmersos en una, actuando desde la reacción y no desde la prevención, lo que en ocasiones les ha generado resultados negativos en su gestión. Hoy en día, y a raíz de diferentes coyunturas sociales, se ha hecho cada vez más necesario aprender a gestionar las crisis de comunicación, en especial porque muchas de ellas tienen un componente mayor en escenarios digitales.

Este artículo busca ilustrar algunos elementos que se deben tener en cuenta para una óptima gestión de los momentos de incertidumbre y riesgo que pueden vivir, en cualquier momento, empresas, gobiernos o líderes.

“La reputación de un hombre es como su nombre, que unas veces le sigue y otras le precede; unas veces parece más larga que él y otras más corta”.

Jean-Jacques Rousseau

Antes de empezar este artículo quisiera hacerles una pregunta, tómense diez segundos para responder: ¿ustedes van al médico antes de enfermarse?

Si la respuesta fue sí, los felicito, ustedes son de los que piensan en el seguimiento y el control antes de la materialización de una situación, en este caso de una enfermedad. Si, por el contrario, contestaron que no, tranquilos, hoy no están en problemas, ¿y mañana?

Algo similar ocurre con las empresas y las crisis, en la mayoría de los casos nos acordamos de ellas cuando ya estamos inmersos en una. Un ejemplo cercano y que nos ha puesto a hablar de manejo de crisis ha sido el COVID-19, frente al cual muchas empresas públicas, gobiernos e incluso líderes políticos han improvisado para responder y reaccionar ante la inminente necesidad de información, combatir las *fake news* y tomar las medidas necesarias para evitar su propagación. Entiendo que, por la probabilidad y la frecuencia de que suceda una pandemia, los protocolos de crisis escritos pueden estar muy viejos o pensados para otro tipo de factores de riesgo.

En ese sentido, y viendo que cada vez se hace más necesario aprender a gestionar las crisis de comunicación que hoy tienen un componente mayor en escenarios digitales, es que quiero

compartirles algunas recomendaciones del tema que dividiré en tres momentos: el antes, el durante y el después.

Antes de empezar a mencionar claves o recomendaciones, voy a detenerme en analizar qué es una crisis y cuáles tipos existen, y a partir de allí seguir desarrollando el texto enfocado en sugerirles acciones para la mitigación de sus efectos.

¿Qué es una crisis?

Desde la definición presentada por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, crisis son **“cambios profundos y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”** (Real Academia Española, 2019), en otras palabras son eventos o situaciones que ponen en riesgo la estabilidad económica, administrativa y/o reputacional de una marca, sea política o corporativa; entendiendo la marca como las características esenciales de un candidato, partido político o empresa, como sus valores, su identidad, sus actuaciones, su gestión, entre otras variables.

Estos escenarios desafortunados tienen un alto porcentaje emocional, teniendo en cuenta que cada audiencia reacciona frente a las crisis de las marcas desde su propio contexto, necesidad, conocimiento y, por supuesto, el tipo de relación que ha construido con la organización o persona.

Teniendo en cuenta esto, podríamos decir que las crisis, más allá de la defi-

nición tradicional que pudiésemos encontrar, son un golpe “casi mortal” a la confianza de las audiencias.

Según (Llorente y Cuenca 2020), firma global de consultoría en comunicación y asuntos públicos, existen dos tipologías principales de crisis: *Hot* y *Cold*.

Crisis Hot

High Velocity: alta velocidad de propagación, en especial a través de los canales y escenarios digitales por medio de los cuales interactúan con frecuencia los ciudadanos.

Over Information: infoxicación de contenidos sobre lo ocurrido que, en la mayoría de las ocasiones, se trata de *fake news*, información descontextualizada o tergiversada. Incluso durante crisis como la vivida con el COVID-19, la Organización Mundial de la Salud (OMS) empezó a implementar un nuevo concepto, la “infodemia”, para referirse a la sobreabundancia informativa falsa y a su rápida propagación entre las personas y medios

Tricky Context: multiplicación de las audiencias que se ven implicadas con una capacidad cada vez mayor capacidad de impacto del activismo social organizado y de la presión digital de conversación en contra. Es decir, de cierta forma se genera contagio social.

Este tipo de crisis, por su razón de ser, se presentan principalmente en canales digitales, su impacto es temporal (por la velocidad misma de consumo de me-

dios online y el comportamiento de los usuarios en ellos), pero desafortunadamente ocurren con frecuencia y tienen repercusión en los medios.

Crisis Cold

Calm Development: crisis de desarrollo lento. A diferencia de las *hot*, que nacen, crecen y se reproducen de un momento para otro y a una alta velocidad, las *cold* son latentes, es decir, pueden estar en el seno de la organización o surgir a partir de un incidente del pasado que no se terminó “de cerrar”.

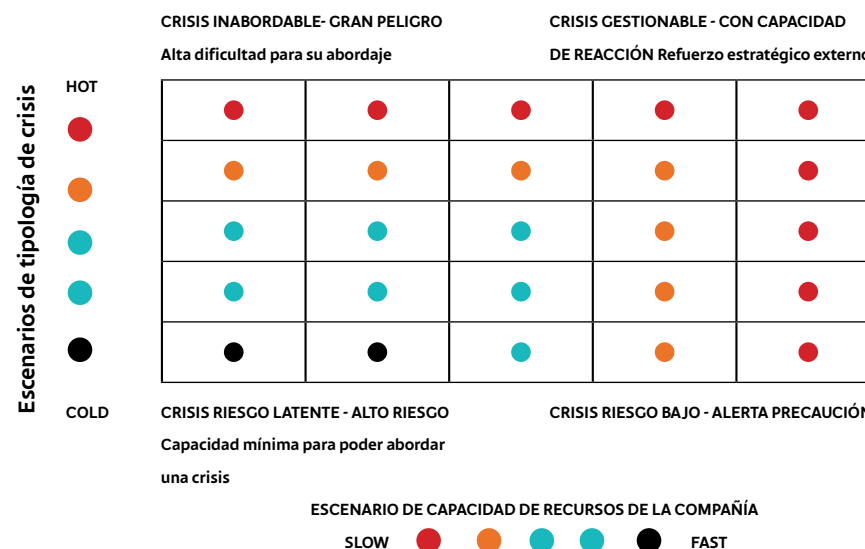
en muchas ocasiones provienen de un viejo riesgo que no se ha terminado de controlar. En este sentido es importante, como veremos más adelante, tener claros todos los posibles eventos generadores de crisis para poder preparar una solución o respuesta efectiva en caso de tener una crisis *cold*.

Low Digital Initial Spread: esta tiene una forma de propagación diferente a la *hot*, ya que su capacidad de diseminación digital inicial es baja. Sin embargo, una vez que emerge, su capacidad de difusión puede incrementarse.

Damage: así como su viralización online es menor, su capacidad de hacer daño es alta, teniendo en cuenta que puede impactar diferentes puntos de contacto entre la marca y sus audiencias.

Como quedó en evidencia al definir este tipo de crisis, las *cold* pueden llegar a tener un alto riesgo de impacto a largo plazo, con picos de impacto que

afecten la reputación, por lo que hay que prepararse estratégicamente y no pensar solo en planes reactivos, sino proactivos.



A continuación analizaré tres momentos que considero son el tridente que se debe tener en cuenta al gestionar la crisis en redes sociales:

Prevención y plan Gestión Monitoreo (antes) (durante) (después)

Momento 1: prevención y plan (antes)

Lo primero que debemos tener en cuenta antes de iniciar cualquier gestión es que hay un elemento intangible que nos puede ayudar a mitigar los efectos de una posible crisis: la reputación. Esta se traduce, en mayor medida,

en capital de confianza y en el reconocimiento que los grupos de interés tienen del comportamiento de una marca institucional (Gobierno o partido político), asociado al cumplimiento de los compromisos y a la relación que tiene con sus públicos: clientes, empleados, sociedad, proveedores, entre otros.

Este constructo social se desarrolla principalmente desde dos escenarios:

Desde una orilla está el ciudadano con sus experiencias, expectativas y conocimiento que tiene de la marca. Y por otro están las actitudes y comportamientos que tienen los líderes, voceros o representantes de estas marcas u organizaciones. Todo esto permite construir la reputación.

Vale aclarar que es clave entender que no existe una reputación “en tierra” y otra digital, como se puede pensar de forma errada. La reputación es una sola, como lo define Jerusalem Hernández:

“La reputación es la valoración que los grupos de interés de una organización hacen de ella y de su comportamiento corporativo, que está condicionada por sus expectativas, experiencias y conocimiento sobre la empresa, y que genera unas actitudes y un comportamiento favorable o desfavorable” (Hernández, 2016).

Cuando hablamos de reputación, y teniendo en cuenta que estamos enfocados en el “antes”, podemos sacar una primera conclusión, una mala gestión de la misma genera caos.

¿Y qué es el caos?

Si lo analizamos desde la mitología griega, la palabra *Χάος* (Khaos) hace referencia al “estado en el que se encontraba el universo antes de la creación, en otras palabras era un abismo desordenado y tenebroso” (Veschi, 2018). Escenario similar al que muchos líderes, personas, o empresas viven al experimentar una situación de crisis o de riesgos reputacionales.

¿Y si miráramos el caos desde otro escenario?

Es claro que cuando hablamos de este tema es muy fácil asociarlo a algo negativo o malo, pero en este artículo quiero hacerles una invitación: analizar

cuatro elementos que nos pueden ayudar a prepararnos y que considero que se deben tener en cuenta desde el momento inicial del proceso de prevención de las crisis.

Comunicación: el origen de la palabra comunicación (Communicare) nos invita a hacer partícipe al otro, es decir, la ciudadanía se debe sentir integrada del mensaje que queremos transmitir. Así mismo, tengamos en cuenta que comunicación e información se diferencian en que la primera es de doble vía y tiene feedback o retroalimentación, por el contrario la segunda es unidireccional, solo cuenta cosas. A lo que voy con esto es que siempre tenemos que tener claro que en momentos de incertidumbre, caos o crisis la comunicación se vuelve fundamental, no solo el hecho de sacar boletines o elementos narrativos de una sola vía.

Anticipación: todo este punto del artículo se enfoca en esto, la anticipación. Dice el popular refrán “soldado avisado no muere en guerra” e invito al lector a prepararse para eventuales acontecimientos, más adelante hablaré sobre los eventos generadores.

Oportunidad: normalmente alrededor de las crisis hay coyunturas que se pueden aprovechar, cuando no es que la crisis es quien la genera. En japonés esta palabra está compuesta por los caracteres 危 (peligro) y 機 (oportunidad) Siempre hay que buscar cómo aprovechar este tipo de sucesos, sea para movilizar ciudadanía, potenciar la imagen, posicionar un tema, entre otras motivaciones.

Socialización: el silencio puede ser el peor enemigo en momentos de crisis, la gente estará expectante por saber qué está pasando y cuáles serán las posibles soluciones o pasos a seguir, hay que tener clara la plataforma comunicativa, los mensajes y los voceros que se encargarán de dar la cara y afrontar los públicos (más adelante profundizaré en algunos de estos elementos).

Además de lo anterior, en este escenario de prevención es importante que definamos las siguientes variables:

Eventos generadores: qué temas, acciones o sucesos pudiesen desencadenar una crisis, como publicaciones, acciones previas, historia de vida, entre otros.

POSIBLES EVENTOS GENERADORES

Huella digital	Temas académicos
Gestión de la comunicación	Estilos de personalidad
Reacción frente a crisis anteriores	Antecedentes laborales y personales
Temas legales/financieros	Líos de faldas
Descontextualización de situaciones	Contenidos inapropiados
Declaraciones anteriores	Investigaciones

Equipo de reacción: con qué equipo contamos para gestionar la crisis –interno y externo–.

Voceros autorizados: quiénes están autorizados para emitir mensajes oficiales.

Plataforma comunicativa: cuáles medios están a nuestra disposición –pagados, ganados o propios–.

Teniendo esto claro será más fácil gestionar la materialización de una crisis, pero también ayudará a prevenirla.

VARIABLES DE PREVENCIÓN

Eventos generadores	Que temas, acciones o sucesos pudiesen desencadenar una crisis	Con que equipo cuentas para gestionar la crisis -Interno y externo-	Equipo de reacción
Plataforma comunicativa	Cuales medios están a tu disposición -Pagados, ganados, propios-	Quiénes están autorizados para emitir mensajes oficiales	Voceros autorizados

Momento 2: gestión durante la crisis

Las crisis son una realidad, algunas se pueden controlar, en otras no es posible porque son producidas por factores externos a nuestro Gobierno, partido o marca institucional. Independiente del origen, entre mejor preparados estemos para enfrentarlas, más probabilidades tendremos de gestionar su impacto.

En este sentido, he enumerado cinco elementos para tener en cuenta al manejarlas:

Inicio: en este punto es importante investigar y analizar dónde empezó la crisis, a través de qué canal (online u offline) y quiénes fueron los actores que la desencadenaron o que viralizaron el suceso que llevó a ella.

Razones: las principales preguntas que deberíamos hacernos es ¿por qué surgió la crisis? ¿Es interna o externa? En ocasiones las razones se contrastan con los eventos generadores de crisis que veíamos en las variables anteriores, allí es muy probable que encontremos el detonante.

Puntos de contacto y canales: sabiendo ya cómo empezó la crisis, debemos hacer un barrido para conocer cuáles son los canales o las plataformas por las cuales me pueden atacar, teniendo en cuenta que los puntos de contacto pueden ser online u offline. Partamos de un hecho, en muchas ocasiones las crisis en redes sociales no nacen allí, surgen en escenarios fuera de la red y

desembocan en canales digitales donde se hacen más virales y peligrosas.

Actores: es importante identificar, analizar y medir a todas aquellas personas que pueden llegar a ser actores de la crisis, tanto las que apoyan como las que son opositoras. En este punto quiero enfatizar en algo, es normal que cuando gestionamos una crisis online nos limitamos a monitorear o a activar actores digitales y se nos olvidan las redes de trabajo de tierra, esta es una oportunidad de vincular a embajadores, amplificadores y otros que, a través del voz a voz, sean viralizadores de la información oficial.

Consecuencias: finalmente debemos tener claridad sobre los efectos que la crisis va a tener para nuestro Gobierno o partido, es importante analizar todos los frentes, entre ellos el político, el económico, el reputacional, el administrativo o el social.

Como la gestión es el punto más importante a la hora de afrontar una crisis, voy a dejarles varios consejos adicionales que podemos tener en cuenta para mitigar su impacto.

Explicación no pedida, acusación manifiesta: no salgamos a responder todo lo que hablan de nosotros, en ocasiones al hacerlo le damos más visibilidad de la que puede tener.

Eliminar mensajes aumenta la tensión: al eliminar comentarios, la gente sentirá que no importa su opinión y tendremos un efecto boomerang. En lugar de evitar que los mensajes nega-

tivos se propaguen, generaremos un efecto en red que hará que haya más ataques.

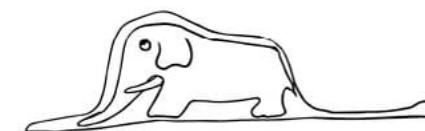
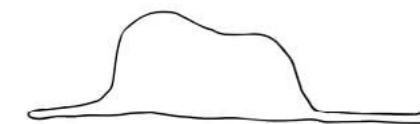
La razón antes del corazón: las crisis tienen un gran componente emocional –como ya mencionábamos al principio del texto–, pero como líderes políticos o empresariales no podemos actuar de esa forma, debemos pensar de forma racional cada acción, con pros y contras.

Mensajes claves, a través de usuarios claves: los influenciadores pueden ser útiles, pero en una crisis cobran mayor relevancia los micro influenciadores. Ubiquemos y utilicemos personas con un alcance real y alto (online y offline) y compartámosles mensajes segmentados.

Rapidez no es sinónimo de efectividad: debemos entender que las crisis tienen tiempos y los actores involucrados responden y cambian acorde a ellos. Es decir, dependiendo de la razón de ser de la crisis, el contexto en el que se esté llevando a cabo y el canal por el cual emergió, es importante que compartamos lo que la audiencia necesita ver, pero en el momento en que está conectada o atenta a recibir la información, no necesariamente todo el tiempo.

Evitar múltiples interpretaciones: si algo le puede llegar a hacer daño a nuestra marca en medio de una crisis, es que las audiencias no entiendan e introyecten el mensaje que les estamos compartiendo, sino que por el contrario cada uno interprete la información

desde su propio contexto. Un símil con este punto –pese a que no tiene relación directa con crisis– lo encontramos en el libro *El Principito*, en su primera hoja el narrador les presenta un dibujo a los mayores (adultos) y estos lo interpretan como un sombrero, cuando en realidad lo que él había dibujado era una boa que se había tragado a un elefante (*De Saint - Exupéry, 1943*). Así mismo puede ocurrir con las audiencias, les podemos compartir boas, pero si leen sombreros no se tranquilizarán ni se mitigará la crisis, sino que por el contrario tendremos un escenario complejo.



Menos información y más comunicación: es importante que interactuemos con la gente en medio de las crisis, obvio siempre desde el respeto y el argumento, pero no limitarnos en exclusivo a informar lo que sucede, sino generar conversaciones que permitan aclarar dudas, compartir procesos y hasta darnos amplificadores de los mensajes.

El video como formato principal: uno de los formatos en digital que mejor resultado puede tener a la hora de compartir mensajes es el video, principalmente por dos motivos:

- » Da la posibilidad de explicar a profundidad temas, minimizando las múltiples interpretaciones.
- » Visibiliza elementos de lenguaje no verbal que ayudan a afianzar mensajes, generar confianza y lograr empatía.

Momento 3: monitoreo después (y durante) la crisis

Otro escenario importante en el manejo de crisis en canales digitales es el monitoreo, un elemento transversal que aplica de inicio a fin y que no cierra con la crisis, después de esta nos guía en nuestra gestión como marcas institucionales.


Así que para terminar les propongo cuatro elementos a monitorear (durante y después de la crisis):

Temas principales y asociados: qué temas generaron la crisis y cuáles han asociados a la marca/persona afectada.

Actores directos, indirectos y falsos: quiénes están siendo impactados por los efectos de la crisis o están viralizando la información.

Medios de difusión de los temas – conversaciones: por medio de cuáles canales se están emitiendo mensajes asociados a la crisis.

Alcance y posible impacto: hasta dónde puede llegar y qué repercusiones va a tener para nuestra marca.

En conclusión, nadie está exento de vivir una crisis, pero cuando estamos preparados será mucho menor el impacto que éstas traigan a nuestra marca, sea política o institucional y en especial a la reputación y la confianza. De nuestra gestión dependerá convertir estos sucesos en oportunidades. 

“

**Hoy en día, se ha hecho
cada vez más necesario
aprender a gestionar las
crisis de comunicación,
en especial porque
muchas de ellas tienen un
componente mayor en
escenarios digitales**

”



Referencias bibliográficas

Real Academia Española, 2020. *Definición Crisis*.

En <https://dle.rae.es/crisis> (visitado el 28 de octubre de 2021).

Llorente y Cuenca, 2020. *Ideas. El desafío de las crisis hot y cold y cómo abordarlas*.

En <https://bit.ly/35hsdtn> (visitado el 28 de octubre de 2021).

De Saint - Exupéry, Antoine. 1943. *El Principito*. Editorial Houghton Mifflin Harcourt. Francia.

Unidiversidad, 2020. *La infodemia y el peligro de la desinformación durante la pandemia*. En

<https://bit.ly/3aPBz0A> (visitado el 28 de octubre de 2021).

Eicomunicacion, 2016. Luis Durán. *10 razones para desarrollar tu reputación corporativa, ¿qué es la reputación corporativa?* En <https://bit.ly/2W1UWIs> (visitado el 10 de noviembre de 2021).

Benjamin Veschi, 2018. *Etimología de CAOS*. En <https://etimologia.com/caos> (visitado el 15 de noviembre de 2021).



Experiencia de gobierno

Rigoberto Alfonso Pérez.

Alcalde de Sogamoso,
departamento de Boyacá
(2020-2023)

“Cuando usted no informa, el que desinforma avanza”

“La incertidumbre la manejamos con información permanente, elaborábamos videos y piezas gráficas llamativas que llevábamos a Facebook y WhatsApp, también en el periódico virtual más leído en el departamento y las páginas web locales de más seguidores. La razón de todo esto es que ‘cuando usted no informa, el que desinforma avanza’.

Las noticias falsas las manejamos de tres formas: información, hechos y derecho. Creamos un comité de estrategia, del que yo hago parte y aún existe. Primero analizamos su crecimiento en redes (porque responder en la red puede hacer que estas noticias cojan más fuerza), si avanzan, publicamos un comunicado, aclarándolas y transmitiéndolas en redes sociales y WhatsApp para desviar la mala información con hechos de Gobierno y de nuestra gestión; y por último, en derecho, si se identifica la fuente, estudiamos su gravedad para hacer las denuncias que correspondan.

En marzo del primer año de Gobierno llegó el COVID-19, cuando estábamos saliendo de este arribó el paro y retrocedimos de nuevo debido a las aglomeraciones producto de las manifestaciones, y cuando íbamos terminando entró la Ley de Garantías por las elecciones.

De las crisis no se sale solo... Pedí ayuda, busqué a empresarios y académicos universitarios, nos unimos y articulamos con el Gobierno municipal; ese ha sido y será el éxito. Hicimos hasta camas para el hospital y las tres clínicas, porque no se conseguían; los industriales de acero las fabricaron e Indumil las pintó. Luego, en equipo, construimos vías y lo seguimos haciendo; con la unión de la universidad logramos

que 186 estudiantes pudiesen seguir en sus carreras, hicimos agricultura inteligente y también creamos el plan de reactivación económica con diez profesores con doctorado de la UPTC, el cual hoy seguimos desarrollando.

La crisis hizo madurar más rápido al equipo de Gobierno, entendiendo el valor del trabajo en equipo. El COVID-19 lo trabajamos desde la Secretaría de Salud con atención, prevención o vacunación; la Secretaría de Cultura llevó a lectoras para niños en barrios y veredas, también serenatas en barrios y veredas y actividades como cine-carro y carro-circo; el Instituto para la Recreación y el Deporte programó aeróbicos en el balcón, barrios y veredas; pero sobre todo entendimos la importancia de planear y reaccionar siempre en equipo. El 78 % de mi equipo de Gobierno lo conforman mujeres, debo reconocer su nivel de compromiso, planeación y responsabilidad en el manejo de la crisis.

El cambio en nuestra manera de comunicar la gestión se presentó, en medio de la crisis, al buscar aliados para gobernar, uniéndonos con empresa y academia; también hicimos algo muy importante y fue unirnos con los municipios vecinos, creamos la asociación de municipios AsoSugamuxi, construimos una marca territorio, todo esto ha sido un éxito para el turismo y la economía.

También fue un cambio la comunicación permanente y estar cerca a la gente en barrios y veredas, hablando escuchando y construyendo. Algo para destacar es que quienes más sufrieron la pandemia fueron los niños del campo por las distancias y su ubicación. Quisimos que llevaran los computadores a la casa por el encierro, pero encontramos que de cada doce niños solo uno tenía un equipo, entonces compramos uno para cada niño. Eso significó que el Gobierno nacional nos entregará unos recursos, entregamos otros y ellos compraron los computadores que entregamos a todos los jóvenes del grado once para mejorar los resultados de las Pruebas Saber.

En la comunicación de mi gestión, lo que más me sorprendió es que la gente hoy está mucho más atenta a las redes sociales y a lo que por estas se comunica, son más susceptibles a noticias falsas”.

“

**De las crisis no se sale solo...
Pedí ayuda, busqué a
empresarios y académicos
universitarios, nos unimos
y articulamos con el Gobierno
municipal; ese ha sido
y será el éxito**

”





Comunicación política, incertidumbre y la nueva gestión pública

Eladio Jardón Ferreiro

Doctor en Comunicación. Director del Instituto Internacional de Marketing y Comunicación, con amplia experiencia en Latinoamérica, donde ha dirigido numerosas campañas electorales con un carácter innovador y participativo.

Asesor de presidentes, alcaldes, diputados y senadores tanto en España como en países de América Latina. Conferencista internacional en seminarios organizados en España, Portugal, Ecuador, Colombia, Perú, Paraguay, México y Argentina. En la actualidad impulsa y dirige la Escuela Internacional de Gobierno.

Palabras claves

Gestión pública, Comunicación Política, planificación estratégica, innovación

Resumen

El paradigma reinante en todas las sociedades del mundo es la certidumbre. Este alcanza todos los ámbitos de la vida: la empresa, la universidad, el deporte, los gobiernos, la economía y, cómo no, también ha producido cambios en la forma de relacionarse durante los últimos años entre ciudadanos y administraciones públicas. Ello delimita el momento histórico actual y su importancia obedece a los efectos causados en prácticamente cualquier esfera, incluida la comunicación política.

Introducción

La forma en la que usamos nuestras palabras puede llegar a cambiar la perspectiva de cualquier visión real. El lenguaje reduce o magnifica problemas y nos sitúa ante circunstancias diversas capaces de influir de manera directa en el día a día. El ejemplo claro es la política. La pequeña aldea global de la que hablaba Marshall McLuhan es una realidad palpable que ha derivado en un giro comunicacional motivado por los vertiginosos avances tecnológicos y los contextos sociales actuales. Cambiar la forma de comunicarse no implica únicamente una diferencia en las relaciones entre personas. Hablamos de un alcance mucho mayor, de asociaciones y colectivos, de partidos políticos e instituciones gubernamentales.

Si nos ponemos a analizar, la palabra “responsabilidad” da vueltas en nuestra cabeza (o no) desde que somos pequeños. Esto ocurre casi desde que podemos decidir y renunciar. Es indudable que estas pequeñas decisiones nos van forjando como seres humanos día tras día y además es inevitable tomarlas. En una conferencia, un futbolista famoso ya retirado explicaba de forma magistral que decidir es renunciar, frase que da mucho sentido y que, con el paso de los años, cobra más importancia en nuestras vidas.

Vivimos pensando que la responsabilidad es igual a las tareas y obligaciones que tenemos por delante, pero si nos fijamos en el origen etimológico, el significado tiene más que ver con un tema de compromiso que de ejecución.

La palabra responsabilidad proviene del latín *responsum* y significa “el obligado a responder de algo o de alguien”.

Por tanto, ser una persona responsable significa ser capaz de tomar decisiones conscientemente, llevar a cabo conductas que persigan mejorarse a uno mismo ayudar a los demás. Pero lo más importante, una persona responsable acepta las consecuencias de sus propios actos y decisiones.

Es evidente que en estos momentos de crisis mundial, con una pandemia que nos arrastró y sacudió de manera indiscreta, con muchos países en serios problemas económicos, con las familias que se han enfrentado a la pérdida de algún ser querido y con la incertidumbre en niveles máximos, todos buscamos algún responsable que nos dé explicaciones, que nos brinde tranquilidad, confianza y compromiso. Al final, el ser humano se puede adaptar a todo, menos a no comer y a vivir en incertidumbre.

Cuando hablamos de política, es imprescindible analizar el término gobernabilidad. Por lo general, siempre que se nos vienen a la mente tiempos convulsos como los actuales, sumado a algún contexto geográfico específico y con algunos aderezos políticos, tendemos a pensar que la responsabilidad es de los que dirigen el barco, los comandantes de la nave y es ahí donde hablamos de gobernanza.

La OCDE define la gobernanza como “los acuerdos formales e informales que explican cómo se adoptan y desarrollan



las políticas públicas desde la perspectiva del respeto a los valores constitucionales de un país”.

En este sentido, el concepto de “gobernanza pública” se refiere al liderazgo que debe jugar la Administración para identificar los diferentes actores de un territorio, estableciendo mecanismos de colaboración, participación y movilidad que satisfagan las posibles necesidades de los ciudadanos y al mismo tiempo le permitan mediar solucionar y prevenir ante posibles conflictos que se pueden generar entre los diferentes grupos de interés (Graaf y Paamakker, 2012).

Por lo tanto, el Plan de Marketing Territorial (PMT) mejora la gobernanza y la gestión de los territorios y facilita un doble enfoque de la oferta (provisión y promoción pública) y la demanda (atención de las necesidades sociocolectivas). Además, permite el planteamiento de acciones coherentes con la consecución de objetivos futuros con independencia del campo tratado: humano, económico, social o cultural, cuya efectividad dependerá en gran medida de la interacción entre las instituciones y la estructura socioeconómica del territorio y sus fronteras.

La gobernanza podría definirse como “la aplicación de los recursos adecuados para alcanzar los objetivos públicos socialmente deseados; es decir, la obtención de los fines que la sociedad valora con el menor sacrificio de recursos posible” (López Casanovas, 1995).

Esta disciplina acerca la gestión pública a los procedimientos y técnicas que

emplea el sector privado, adecuándolos a sus particularidades. En este sentido, la ciudadanía pasa a ser considerada como un “cliente”, cambiando las relaciones entre administradores y administrados.

Según la obra de Crompton y Lamb (1986), “una organización se justifica económica y socialmente cuando satisface las necesidades y demandas de sus clientes”. Y el cliente-ciudadano, que centra las demandas políticas, reclama una mayor celeridad en las respuestas de una Administración que, en muchos casos, es lenta y burocratizada en exceso. El inicio de estas reformas fue desarrollado por Winberg (1994) con base en tres motivos:

1. Falta de recursos en el sistema, lo que conlleva una necesidad de reducir gastos superfluos.
2. Dar respuesta a la situación internacional de globalización a través de la mejora en los servicios.
3. Necesidad de mayor rapidez en la toma de decisiones motivada por las transformaciones tecnológicas y comunicativas.

Comunicación política e incertidumbre

En la vida todo llega, todo pasa y todo cambia, lo mismo ocurre con la comunicación y la forma en que compartimos nuestras ideas, sentimientos y experiencias. Esta afirmación representa un gran problema para la sociedad, ya

que no hemos sabido adaptarnos del todo a estos cambios que, en su mayoría, han sido abruptos y más constantes que nunca. La clave para que una administración pública consiga sus objetivos (mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, alcanzar la sostenibilidad demográfica, rehabilitar infraestructuras, mejorar la proyección internacional, situar la institución al servicio del ciudadano, etc.) pasa por adaptarse a los nuevos canales de comunicación pública que demandan los ciudadanos, generando certezas en la sociedad civil.

Desde la comunicación, la imagen pública y la estrategia política siempre nos dictan que es inevitable generar percepciones, pero la lección más importante que me ha dado esta maravillosa profesión que es la consultoría política es que siempre, sin importar el contexto y las circunstancias, nosotros somos los únicos responsables de lo que decimos, hacemos y comunicamos.

La pandemia confrontó a la humanidad con límites ignorados por todos, y la incertidumbre acompaña desde entonces a la comunicación política y a la gestión pública. Una de las palabras más repetidas en este tiempo de pandemia es incertidumbre. Y una de las novedades de la crisis provocada por el coronavirus es que esta se ha instalado en todo el planeta.

Por otro lado, nos encontramos con que la mayoría de las decisiones las tomamos con información. De hecho, un precepto básico de la comunicación es que jamás, y por ningún motivo, se toma alguna decisión sin investigación

previa, de otra forma caeríamos en la improvisación.

Evidentemente, la situación previa de cada país o de cada persona modula el grado de conflicto en el que nos desenvolvemos. La política y la gestión de lo público y del común exigen tomar decisiones rápidas con muy poca información y en un escenario escaso de certezas. La dimensión ética de la política ha cobrado fuerza, enfrentando dilemas en los que está en juego algo tan serio como la vida de las personas.

Hemos llegado a un punto en el que la comunicación o se hace bien o cuesta vidas. Nunca antes la política y sus miembros se enfrentaron a tal dilema, porque hoy ya no basta con flotar en la gestión, ahora, por desgracia para las cúpulas, la responsabilidad es de ellos, la gobernabilidad es su problema y la comunicación es su obligación.

Aquí aterrizamos en otro concepto fundamental para la gestión de esta turbulencia: la ética. Para muchos, esta es una cuestión meramente de vanidad, pero es algo mucho más profundo, fundamental, que hoy hace realmente la diferencia, en especial entre quienes tienen responsabilidad sobre el bien común y la sociedad. Las decisiones políticas tienen una dimensión ética que reclama un debate público serio y una reflexión conjunta.

Numerosos autores coinciden en que la ética está presente en todo, el problema es cuáles son los criterios que mueven esas decisiones de las que antes hablábamos. En la actualidad hay un



desgaste de la palabra ética, la confundimos con una cuestión de reputación, de imagen y la llegamos a usar como si fuera un plus que aparece en nuestro catálogo, como si uno debiera ser ético por una razón de que le vaya bien o de que los demás no desconfíen.

Aristóteles decía que primero hay que gobernarse a sí mismo. Él tenía un concepto clásico que es el de la amistad cívica. Y no hablamos de compadrazgos o de adoptar un sentimentalismo utópico, si no de aceptar el hecho de que somos parte de una sociedad que comparte objetivos, adopta los mismos valores y que vemos un enemigo único en el camino. Y esto es algo que se ha hecho muy presente durante la pandemia.

Hoy, los políticos tienen la obligación de quitarse las caretas, de echar a un lado esta idea de que las cosas giran a su alrededor o de olvidarse de que son el centro del universo. Hoy, más que antes, se demanda empatía desde la comunicación de gobierno y cobra sentido la máxima que el ciudadano debe ser el centro de la conversación.

La política tiene el deber y la obligación de pensar en el largo plazo y en el bien del colectivo, incorporando a la toma de decisiones todo el conocimiento técnico disponible. En la actualidad ya no caben las improvisaciones. Es imperativo adoptar una dimensión ética reconocible y compartida. Es un horizonte que necesita fortalecer la idea de comunidad frente al creciente individualismo. Si no es así, cualquier gestión tendrá pocas posibilidades de éxito.

Ojalá la incertidumbre en la que estamos sumidos tenga el efecto de reforzar lo colectivo y de que todos, de una vez por todas, asumamos la parte que nos corresponde de responsabilidad.

La nueva gestión pública

Al hablar de cómo gestionar lo público, debemos comenzar por destacar aquellos factores que lo hacen diferente de lo privado. La gestión en la Administración ofrece cuatro elementos estructurales que le dan la capacidad para contradecir y diferenciar su estructura del método impuesto por las leyes del mercado a los actores del sector económico privado. Según Echevarría y Mendoza (1999) y Barreiro y del Campo (2017) estos cuatro aspectos son:

1. La sustitución del mercado por el proceso presupuestario como mecanismo de asignación de recursos. La política condiciona su funcionamiento tanto de forma temporal como espacial.
2. El bien común es el objetivo que persiguen todas las administraciones públicas. Dada su naturaleza de poder público, la universalidad y la multiplicidad de objetivos es su señal de distinción.
3. La Administración tiene un proceso de creación de valor diverso y diverso, en el que los aspectos formales y cualitativos predominan sobre los cuantitativos, y palabras como equidad, transparencia o eficiencia son usadas con frecuencia al evaluar las

políticas públicas. Sin embargo, la medición de las mismas es habitualmente subjetiva y susceptible de ser contemplada desde puntos de vista contrapuestos.

4. Otra dificultad asociada es la falta de herramientas para medir el valor creado por esa Administración, dada la ausencia de precios públicos, divergencias entre output y resultado. El uso de ratios de gestión pública es una práctica habitual en este punto.

A todo ello hay que añadirle la consideración del administrado como ciudadano, es decir, el cliente de los servicios públicos. Por lo que se reconoce la existencia de un interés colectivo no equiparable a la suma de los intereses individuales, de la misma forma que ocurre en el mercado normal al utilizar el concepto de “cliente” (Richards, 1994); además, está el hecho de que ese ciudadano también vota.

En la década de los ochenta, el aumento de las expectativas sociales y la percepción de aquellas características diferenciales llevó a los países occidentales a iniciar procesos de reforma de sus sectores públicos, dando paso a la llamada “New Public Management o Nueva Gestión Pública (NGP)” (Del Campo y Ferreiro, 2012; Escourido, 2017). Son muchas las posiciones en torno al problema de la sustantividad de la gestión pública, Echevarría y Mendoza (1999), Del Campo y Ferreiro (2012) explican las particularidades de la gestión en la Administración Pública:

- » La Administración Pública es diferente: está plagada de elementos diferenciales respecto a la de economía privada, como la delimitación legal de los campos de actividad, la jerarquía o el monopolio de algunos poderes coercitivos en entornos complejos y variados.
- » La gestión privada y pública se parecen en todo lo que no es importante. Las funciones diarias de un directivo privado y de uno público se parecen en poco, excepto por las aparentes coincidencias funcionales. Aquellas técnicas que en el sector privado son útiles en el público siempre aparecen, pero de forma marginal.
- » Pública es el paradigma integrador. Su principal objetivo está en desarrollar un concepto sustantivo de gestión pública, donde se tengan en cuenta las enseñanzas de la gestión empresarial, pero al mismo tiempo sea capaz de desarrollar sus propias categorías y conceptos.
- » Convergencia entre la gestión privada y la pública. En ocasiones, en vez de hablar de organizaciones puramente privadas o públicas, existen diferentes tipos de organización que en el fondo mezclan aspectos públicos y privados. En este caso, los principios de mercado y de jerarquía les afectan en simultánea.
- » La gestión empresarial pública es la forma menos eficiente de gestión privada. Por ello, los instrumentos, métodos y prácticas



empleados en la gestión privada deberían trasladarse de una forma más contundente al sector público si se quiere conseguir una mayor eficacia y eficiencia.

Losada (1997) describe los principales rasgos que caracterizan el nuevo concepto de Administración Pública, y los divide en cuatro principios:

- A.** De una Administración expansiva a una equilibrada. Hablamos de una Administración flexible, capaz de adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad con instrumentos y contenidos que respondan a esas demandas.
- B.** De una Administración cerrada en su entorno a una relacional y colaborativa. Esta es un conglomerado de organizaciones, en ocasiones carentes de coordinación entre sí, cuando el objetivo de toda Administración debe ser la cercanía ciudadana y evitar la dispersión administrativa.
- C.** De una Administración neutral a una competitiva. En una sociedad global y competitiva esta debe dar respuestas rápidas, y ello es posible a través de una organización flexible y complementaria, lo que se traduce en agilidad, reducción de costes y más ocupación. Es decir, más riqueza que le dé a la sociedad la oportunidad de determinar su propio destino.
- D.** De una Administración indiferente a una responsable ante la sociedad. Responsabilidad es la palabra clave en la nueva Administración del

futuro, significa repensar los valores del servicio público, donde se debe premiar el sentido emprendedor y de responsabilidad en la gestión pública.

Las características de la NGP se derivan de los cuatro principios anteriores:

- 1. Desregulación.** Esta facilita la reducción de los problemas derivados del exceso de normativas y reglas centradas en el cumplimiento de la legalidad y en lo que respecta a la gestión del presupuesto.
- 2. Descentralización.** Esta brinda mayor transferencia de competencias y funciones, para dar así una mayor respuesta a las necesidades de los ciudadanos. Es decir, que la Administración más cercana sea la que preste un mayor número de servicios, tanto por razones de coste como de conocimiento de la realidad social, tal y como recoge nuestra Constitución.
- 3. Orientación al mercado.** El objetivo final es el ciudadano, tomando en cuenta instrumentos de valoración de alternativas (políticas) y análisis coste-calidad, introduciendo al mismo tiempo el mecanismo de competencia. Un ciudadano en triple perspectiva: cliente frente al financiador y frente al votante.
- 4. Orientación al resultado.** Poner el acento no solo en la obtención de compra de recursos sino también en la capacidad posterior para su utilización que sea eficaz

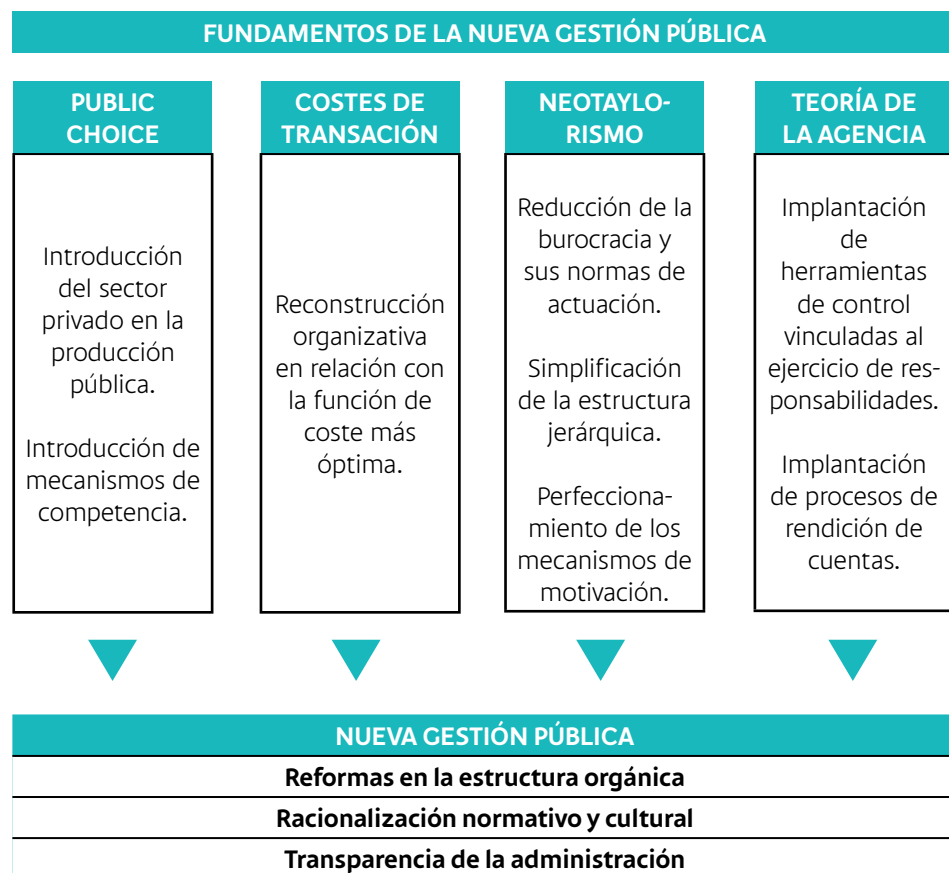
y eficiente para alcanzar los objetivos deseados.

- 5. Capacidad estratégica.** Toda Administración debe contar con un plan estratégico de tres a cinco años, que se adapte a los cambios externos y a la demanda de otros intereses diversos. Este a su vez debe figurar por escrito y ser reconocido por toda la organización.
- 6. Responsabilidad en la consecución de los objetivos recogidos en el plan estratégico a través de las políticas puestas en marcha para ello.** Transparencia y rendición de cuentas como nuevos postulados.
- 7. Presupuesto por objetivos.** Al igual que en la gestión privada, se ha de establecer una asignación de responsables, penalización e incentivos al logro, para impulsar la motivación de alcanzar las metas establecidas (presupuesto por programas/ objetivos).
- 8. Orientación al cliente.** El principal objetivo del gestor público siempre tiene que ser el ciudadano.

Para ello debe conocer sus necesidades que lo lleven a diseñar las estrategias necesarias y ofrecer las soluciones pertinentes. Además, son los impuestos que paga el cliente-ciudadano los que financian los servicios públicos.

- 9. Transparencia y sistemas de información.** En la NGP los clientes-ciudadanos son los que toman las decisiones del futuro de su territorio. En este punto la cultura tecnológica y la factibilidad administrativa alcanzada tendrán un valor capital.
- 10. Cambio cultural.** La Administración debe aceptar el cambio de paradigma que tiene lugar en la sociedad y apropiarse de él.

El objetivo principal de la NGP es atender las demandas del cliente-ciudadano con unos recursos cada vez más limitados, utilizando instrumentos de gestión comercial y empresarial, los cuales han de ser adaptados a la idiosincrasia de la gestión pública, transformando los patrones de compartimiento institucional.



Fuente: adaptación de García Sánchez (2007)

En la NGP se identifican aspectos capitales que dieron lugar a la aportación de mecanismos que nos permitieron reconocer aquellas administraciones públicas que trabajen mejor y que cuesten menos (Ruiz, 2017). García-Sánchez (2007) señala de forma esquemática en el gráfico 1 las acciones que deben llevarse a cabo para reformar la Administración Pública.

Autores como Leeuw (1996) dicen que la NGP destaca en conceptos como la economía organizativa, la eficacia y eficiencia pública, tratando siempre de alcanzar la prestación de los servicios demandados por el ciudadano.

Los modelos contemplados describen el beneficio de la gestión organizativa de la empresa, que en muchos casos

sería de gran ayuda a la Administración, utilizando mecanismos eficientes, transparentes y flexibles que estimulen la innovación y el liderazgo en la gestión pública, pero sin perder de vista que el objetivo de la gestión pública es garantizar el bienestar general.

En este sentido, debemos resaltar el concepto de “buen gobierno”, ya que trata de dotar a la Administración de un sistema de confianza y responsabilidad frente a su principal grupo de interés: el ciudadano. Responsabilidad pública y política ligada a nuevas reglas de transparencia pública que persiguen la participación ciudadana en la toma de decisiones del Gobierno (Escourido, 2017). La OCDE define el buen gobierno o gobernanza como “los acuerdos formales e informales que explican cómo se adoptan y desarrollan las políticas públicas desde la perspectiva del respeto a los valores constitucionales de un país”.

Stoker (1998) plantea cinco paradigmas en los que se resume una política de buen gobierno y recoge el interés

social-científico para comprender los fenómenos de las distintas formas de gobierno en el mundo:

1. El “buen gobierno” se refiere a un conjunto de agentes e instituciones que proceden del exterior y el interior del gobierno.
2. El “buen gobierno” considera la pérdida de nitidez en la asunción de las responsabilidades necesarias para hacer frente a problemas económicos y sociales.
3. El “buen gobierno” reconoce la dependencia del poder que conservan las diferentes instituciones que participan en la acción colectiva.
4. El “buen gobierno” se refiere a los diferentes agentes que se rigen a sí mismos en las redes autónomas.
5. El “buen gobierno” no se basa en el poder de autoridad o coacción pública, sino en la capacidad que tiene de conseguir que las cosas se realicen.



Referencias bibliográficas

Barreiro-Gen, M., & Del Campo-Villares, M.O. (2017). *Principios de Economía y de la Hacienda Pública: Fundamentos, Gastos e Ingresos Públicos*. A Coruña, España: Reprografía Noroeste.

Del Campo, M.O., & Ferreiro F. (2012). *De la Administración a la gestión de los servicios públicos. Santiago de Compostela, España: Xunta de Galicia, Consellería de Presidencia, Administracións Públicas e Xustiza*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Ferreiro_Seoane/publication/322824408_De_la_Administracion_a_la_Gestion_de_los_servicios_publicos/links/5a71b30e0f7e9ba2e1cc3b59/De-la-Administracion-a-la-Gestion-de-los-servicios-publicos.pdf

Echevarría, K., & Mendoza, X. (1999). *La especificidad de la Gestión Pública: el concepto de management público*. En C. Losada i Madorrán (Ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado* (pp. 15-46). Washington DC, USA: Banco Interamericano de Desarrollo.

Escourido, M. (2017). *El marketing de ciudades como una herramienta de gestión pública: una aplicación al caso de As Pontes de García Rodríguez* (A Coruña) (Tesis Doctoral). Universidad de A Coruña, A Coruña. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2183/19147>

García-Sánchez, I.M. (2007). *La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto Público*, 47, 37-64. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/9211/a9d6bb7cb160f887ebcabaecb88108356fb0.pdf>

Jardón, E. (2017). *Claves de una campaña única*. Santiago de Compostela, España: Teófilo Comunicaciones.

Leeuw, F.L. (1996). *Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 92-102. Doi: <https://doi.org/10.1108/09513579610116385>

Losada, C. (1997). *Procesos de modernización de las Administraciones Públicas. Contenidos y estrategias de reforma. Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (7- 8), 95-101. Doi: <https://doi.org/10.24965/gapp.vi7-8.96>

Ruiz Otero, M.C. (2017). *Plan de city marketing para la ciudad de Montería en el departamento de Córdoba, Colombia* (Tesis Doctoral). Universidad de Alicante, Alicante. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/72574/1/tesis_marlenys_del_carm_en_ruiz_otero.pdf

Stoker, G. (1998). *El buen gobierno como teoría: cinco propuestas*. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 155, 3-35. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Gerry_Stoker/publication/255631184_El_buen_gobierno_como_teoria_cinco_propuestas/links/53f5bc450cf2888a7491d627/El-buen-gobierno-como-teoria-cinco-propuestas.pdf

“

La forma en la que
usamos nuestras palabras
puede llegar a cambiar
la perspectiva de
cualquier visión real

”



Experiencia de gobierno

Édgar Yesid Bernal Gallego.

Alcalde de Recetor,
departamento de Casanare
(2020-2023)

“A los gobernantes nos eligen para dar soluciones, no para ponernos a llorar”

“A nosotros nos tocó lo que a nadie le había tocado vivir. No había ningún funcionario público vivo en el mundo que se hubiera enfrentado a una pandemia. Hoy ya somos expertos en lo que hace dos años y medio éramos inexpertos y en lo que nadie, en su Plan de Gobierno, se planteó como una posibilidad de acción real.

Entonces nosotros llegamos a interpretar una dificultad, a improvisar desde la planificación de lo inexistente. A veces las noticias nos castigaban siendo gobernantes de tres meses que no teníamos por qué llevar la carga social de los atrasos del Estado. El nuestro es un país complejo en términos de la diversidad cultural y geográfica, de la multiplicidad de los problemas por la escasez de recursos.

Tuvimos que absorber todas esas dificultades y hemos tratado de siempre estar prestos a dar la cara, que el pueblo sienta que lo representa y lo interpreta, para que tenga la certeza y la claridad de que por más voluntad que tengamos, las necesidades son más grandes que los recursos. Esa ha sido una de nuestras estrategias desde el ser y el actuar.

Facebook es la red principal por la cual interactuamos, y lo mantenemos no para vender una imagen, sino como un canal directo con los ciudadanos donde atendemos todos los comentarios. También las personas pueden interactuar conmigo de forma directa a través de WhatsApp, mi número es público.

En cuanto a las noticias falsas, sabemos que la gente no va a juzgar nuestras acciones de gobierno por las desinformaciones, sino por nuestras ejecuciones y las solu-

ciones que les damos a sus problemas. Los gobiernos no pueden perder su rumbo y quedarse contestando ataques o noticias infundadas, debemos concentrarnos en ejecutar con juicio el plan de desarrollo.

A los gobernantes nos eligen para dar soluciones, no para ponernos a llorar. Por difícil que sea la situación, hay que proponer alternativas de solución en todos los escenarios posibles. Y si se tiene que improvisar, que se haga sobre el pilar de lo que se piensa, se quiere y se puede”.

“

**Por difícil que sea la
situación, hay que proponer
alternativas de solución en
todos los escenarios posibles**

”





Transformación de los procesos políticos asociados a la pandemia

Luis David Duque

Estratega en Comunicación y Organización Política. Ha participado como consultor en 16 campañas presidenciales y múltiples campañas electorales y estrategias de organismos gubernamentales en: Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela.

Doctor *honoris causa* del Claustro Doctoral Iberoamericano, magíster en Comuni-

cación Política y Gobernanza Estratégica de The George Washington University y especialista en Opinión Pública y Mercado Político de la Pontificia Universidad Javeriana. Comunicador Social y Periodista de la Universidad Católica de Pereira.

Palabras claves

Perplejidad, Barranquilla, gobernabilidad, transformación política

Resumen

La pandemia del COVID-19 causó niveles de disrupción en las sociedades con repercusiones sanitarias, políticas, económicas y comunicativas. Para reducir estos efectos, los gobiernos han tenido que planificar, diseñar y aplicar, de manera inmediata, estrategias de comunicación que ayuden a explicar la complejidad de las medidas adoptadas y gestionar múltiples campañas que logran mantener una relación cercana con la ciudadanía, desde una gestión política pública coherente y efectiva.

Este artículo identifica y analiza las diferentes etapas que estructuraron la estrategia integral de gestión y comunicación en la ciudad de Barranquilla, Colombia, a partir de la exploración de un marco conceptual que tiene como objetivo iluminar el estudio de la transformación política y de gobernabilidad asociada a la crisis de la pandemia.

Estuvimos en jaque, pero seguimos siendo imparables

Las lecciones de Atenas en Barranquilla

Decidir en medio de una crisis

En junio de 2020, Barranquilla se encontraba en el ojo del huracán mediático, debido a las decisiones tomadas por el Gobierno local. Algunos sectores las señalaban como “apresuradas” y “tardías”, en el marco de un humor social de opinión pública que tildaba los mensajes utilizados por la Alcaldía de “pesimistas” y “poco asertivos”, todo lo cual se traducía en desconfianza en la gestión institucional de la crisis.

Hasta ese momento, Barranquilla era reconocida por ser una clave de éxito tanto en comunicación como en política, a través de la confianza que los gobiernos de los últimos años habían brindado con el cumplimiento de sus metas. La articulación entre los sectores privado y público, el compromiso sólido de la agremiación de empresas para contribuir a la solución de problemas y el liderazgo enérgico de los funcionarios públicos, eran los pilares en la gobernabilidad de esta ciudad que,

así, volvía a ser insignia del desarrollo en Colombia.

De partida quisiera recordar que la gestión de la crisis por el COVID-19 en Colombia inició con un choque de fuerzas entre el Gobierno nacional y varios regidores locales que, en el caso de los de Bogotá y Medellín, declararon de forma anticipada el toque de queda en sus ciudades, lo que dejó la percepción de desconexión entre instituciones y, de contera, tendió interrogantes sobre la legitimidad del Estado.

Otro debate que surgió estuvo relacionado con las medidas pertinentes para el contexto colombiano, pues en algunos casos la gente asumía que las decisiones eran radicales, en tanto la pandemia dependía de disposiciones estratégicas y, por tanto, necesitaba dotarse de solidaridad, responsabilidad y, sobre todo, de una acción política asertiva para recuperar al cuerpo social tras el duro golpe económico que propiciaba el virus a nivel mundial. Esto suponía un reto de grandes proporciones para el Estado colombiano, tanto en lo nacional como en lo local.

Con el eslogan “Barranquilla imparable”, que había instalado durante la



campaña a la Alcaldía de la ciudad, el Gobierno distrital desplegó la gestión que demandaba el Estado de Emergencia y cuarentena nacional, decretado en marzo de 2020 por el Gobierno del presidente Iván Duque.

El virus ya ubicaba la incertidumbre en el lente de las interpretaciones colectivas y como piedra angular. En este orden, la perplejidad impuso sus garras en el imaginario social, de manera que la reacción inmediata de la emergencia se medía a través de la turbulencia que derivaba decisiones y acciones propias del rediseño de la acción de gobernar.

Pero decidir es un acto tan cotidiano como respirar. Si este no convence en términos de resultados a los medidores de opinión, las decisiones son liquidadas en la arena pública, escenario propicio a los imaginarios de ruido y desconfianza.

Por consiguiente, la crisis nos cuestionó el modo en que decidíamos y nos evocó perplejidad, barullo, desconexión, descoordinación o desesperanza. Por la misma condición humana, hasta la crisis se puso en duda y nos dimos cuenta de la omnipresencia que significaba la decisión y la no-decisión; el descubrimiento de nuevas dimensiones sociales, políticas y económicas nos dejó pasmados ante la convulsión del momento.

En la evaluación, la opinión pública dictaba fallos: cercos epidemiológicos tardíos y un aislamiento de baja intensidad por el comportamiento social en sectores de la ciudad.

Durante la primera etapa de la pandemia, eran evidentes los contrastes de contingencia, que llevaron a la Alcaldía a llamar la atención a las IPS y EPS en reiteradas ocasiones e inclusive a intervenir el sistema de salud distrital para obligar a las prestadoras a mejorar sus tiempos de respuesta. La sospecha de los investigadores (*Eslava, 2020*) se confirmaba: se suele pensar la acción de gobierno como un hecho simple de planeación y regulación que conlleva a resultados esperados, cuando en verdad es una configuración compleja de actores estratégicos conectados a través de acuerdos que se reúnen alrededor de la estabilidad política, por medio de la contingencia, la espontaneidad y los resultados imprevistos.

La situación ameritaba, entonces, reglas de todo tipo para mitigar el virus: planes territoriales encargados de dar a conocer las rutas y metodologías de atención, recursos para las IPS y EPS, la garantía de un distanciamiento social efectivo, la suspensión de actividades comerciales, industriales, educativas y el cierre de aeropuertos internacionales, entre otras.

En esta etapa de iniciación, Barranquilla envió un mensaje de doble vía a sus ciudadanos: expresó que reduciría los efectos del confinamiento con mercados y subsidios para los más pobres, al tiempo que se dedicaría a recuperar las bases de confianza con el argumento de que la ciudad tenía las capacidades médicas y científicas para enfrentar este desafío.

El plan de expansión y acondicionamiento de la capacidad hospitalaria

en la ciudad, en efecto, se desarrolló bajo la lógica de asegurar un sistema sanitario de calidad, por lo que el Gobierno local buscó ampliar la infraestructura y consolidar la red del sector salud. Privilegió la dotación de unidades de cuidados intensivos y, posteriormente, implementó la estrategia preventiva en los barrios, lo cual fortaleció la realización de cercos epidemiológicos para detectar a los contagiados, si bien hubo atrasos que se reflejaron en las cifras posteriores de casos positivos.

En ese sentido, fueron necesarios operativos conjuntos de la Policía y el Ejército para garantizar el cumplimiento de la cuarentena. Barranquilla para ese momento era la primera ciudad en alcanzar números rojos en los índices a nivel nacional, etapa que enfrentó dos retos fundamentales: la desinformación, que atrapó la marea comunicativa con cadenas de mensajes por chat que situaban el origen del virus en los carnavales, en los que supuestamente ya existían personas contagiadas; voces que hablaban de la existencia de un “cartel de la muerte” que generaron pánico, y temor de las personas a ser diagnosticadas como positivas, por lo que se negaban a realizarse las pruebas. En segundo lugar, la necesidad de garantizar el aislamiento social en todas las localidades por medio de comunicaciones que invitaban al autocuidado y a la responsabilidad como un asunto colectivo. En consonancia, la opinión pública lapidó la gestión y estableció en su momento, que el alcalde y su gabinete no habían sido asertivos con sus mensajes.

“En medio de la vorágine de transformación y cambio a la que asistíamos, obtener un orden de magnitud, desde la luz de la ignorancia, nos reveló que el confinamiento traía fenómenos caracterizados por el mismo desconocimiento de nuestra naturaleza humana” (*Eslava, 2020*).

En sus marcas, listos, ¡fuera!

A finales de abril de 2020, el país ya contemplaba la posibilidad de reabrir sectores de la economía ante la reconfiguración de un nuevo paradigma de gobernabilidad. Autores como Antonio Camou definen la gobernabilidad como la manera en que el Gobierno construye y desarrolla sus decisiones, junto con una serie de pruebas sobre la manera específica en que establece sus agendas, diseña sus políticas, toma sus decisiones y evalúa sus impactos. Para Michel Coppedge es el grado en el que el sistema político se institucionaliza y por el cual las organizaciones y los procedimientos adquieren valor y estabilidad (*Mayorga, 2007, pág. 2-4*).

Al entenderse como un carácter multidimensional, la gobernabilidad se desarrolla para responder al equilibrio dinámico de las demandas societales y la capacidad del sistema político (Estado/Gobierno) de manera que, al intervenir en una crisis, no incurra en desestabilizar políticamente la estructura de gobierno sino que logre con legitimidad y acción eficaz configurar los problemas complejos (*Mayorga, 2007, pág. 7*). Dicho de otra manera, gobernar en ese momento significaba



asumir el desafío de pensar y decidir bajo incertidumbre. ¿Cómo entender lo que estaba sucediendo? Pensar en caliente fue la regla que sentenció el virus en su proceso ontológico y la única herramienta para marcar las líneas temáticas de una nueva agenda.

En aquel momento, los síntomas de percepción ciudadana en Barranquilla reflejaban abandono en términos de liderazgo. La gestión de la Alcaldía, como dijimos, les provocaba incomodidad, y el malestar se corroboró con las encuestas. El rápido aumento del virus confirmó en la ciudadanía dudas sobre las decisiones tomadas desde el Gobierno local. Los medios de comunicación relacionaban constantemente a la ciudad como el epicentro nacional de la crisis, narrativa que no ayudó a calmar la desesperación y, por el contrario, ahondó los síntomas de desconfianza, categorizando el discurso de la Alcaldía como pesimista e incapaz de sobrellevar la integración de todas las fuerzas en la acción política de la coyuntura (*Velásquez, 2020*).

Era notorio que la Alcaldía había reducido su asertividad en los mensajes, y al hacerlo, laceró la legitimidad de su poder de convocatoria cuando la interpretación colectiva de la responsabilidad suscitó debates de tinte paternalista.

Eso era gobernar en medio de la turbulencia, que en el fondo también implica vislumbrar el campo de acción política desde diversas opciones paralelamente radicales.

Por un lado, la “Encuesta de Percepción Ciudadana, Barranquilla, cómo vamos”, de febrero de 2020, revelaba que el 22 % de los habitantes no tuvo garantizadas las tres comidas diarias durante 2019. Por el otro, la informalidad laboral para el trimestre febrero-abril de 2020 alcanzaba un 55 %. Las cifras generaban la percepción de una profundización de la crisis social, lo que volcaba las localidades a una incertidumbre sobre su base económica. Con la gente encerrada en sus casas y sin poder salir a trabajar, la asistencia humanitaria era clave, pero también lo era la planeación de maquetas piloto para la reactivación económica.

La ciudad fue pionera, entonces, en la reapertura gradual de sectores de construcción y manufactura. Dos semanas después de la primera fase de reactivación, pasó de tener 223 contagios a 1.078, y a finales de ese mes los positivos superaban los 3.500 casos. El costo de reactivar, que implicaba recoger el caos del desempleo y ajustar la agenda de inversión en todos sus niveles, sería duro. El sistema masivo Transmetro fue uno de los primeros lesionados de esta premura, al movilizar más de un tercio de su capacidad, por lo que la Alcaldía pidió responsabilidad y autorregulación ciudadana.

Como una de las reglas fundamentales que se incluyeron en el nuevo vademecum de gestión de crisis, y como consecuencia de la tarea de responsabilidad ciudadana desde lo fundamental, varios sectores se mostraron incapaces de leer el momento político y de remar hacia el mismo lado, pues participar de

forma activa en el conjunto de obligaciones para encontrar otro horizonte les supuso una carga de conducta moral gravísima. Sin embargo, se dedicaron a criticar el llamado a la acción de los retos colectivos que iban en marcha, y asumieron el aviso de la Alcaldía como un asunto de culpabilidad por el rápido avance del virus.

A saber, los mensajes de la Alcaldía se enfocaron en activar, conectar y atraer, antes que culpar y regular, con los que se propuso promover e incentivar una política inteligente en intervención social de crisis, para construir responsabilidades compartidas y facilitar el funcionamiento del cuerpo sociopolítico. Mientras otros alcaldes peleaban con la Policía, el Ministerio de Salud, las EPS y hasta los propios ciudadanos, en Barranquilla la acción de gobierno se dedicó a conciliar y a sumar.

Con frecuencia, pensar la acción de gobernar se prediseña bajo la lógica del anuncio: “Fírmese y cúmplase”. No obstante, solo la mitad de esa acción se encuentra en manos del agente de gobierno; lo restante se refleja en el amplio campo de interpretación y acción de la sociedad, quien es la destinataria (*Eslava, 2020*).

Barranquilla adoptó medidas que dotaron la red hospitalaria y promovió alianzas con los sectores público y privado;

les apostó a la asistencia humanitaria y a la inversión prioritaria en programas sociales; convocó mesas de trabajo ciudadanas, elaboró planes de austeridad y conformó comités de transparencia. Estas acciones demostraron las bases sólidas de compromisos y acuerdos en los que intervienen los actores estratégicos⁴ que confluyen alrededor del trabajo de gobernabilidad.

En definitiva, los actores estratégicos vinculados a sectores públicos y privados, el Gobierno, los grupos de interés, la fuerza pública, las asociaciones, los dirigentes y las organizaciones, se reunieron en torno a la legitimidad, representatividad y eficiencia de las decisiones económicas, sociales y sanitarias, y los acuerdos que demandaba el momento coyuntural por medio de elementos propios de sistemas políticos que miden su capacidad de respuesta con objetivos realizables.

Para comprender mejor esta noción, Mayorga (2007) explica los paradigmas con base en tres niveles de análisis: cultura política (campo político) instituciones (campo económico) y políticas públicas (campo social). Si estos niveles llegan a articularse de forma adecuada, consolidan una serie de acuerdos básicos entre los actores estratégicos, pues estos agentes se relacionan mediante determinados procedimientos que Coppedge define como “fórmulas”. De esa



manera específica, la gobernabilidad es el grado en que las relaciones entre los actores estratégicos obedecen a fórmulas estables y mutuamente aceptadas (Mayorga, 2007, pág. 3).

En suma, Barranquilla durante la crisis logró adaptar el carácter institucional, reduciendo la incertidumbre y proporcionando legitimidad a las acciones de gobierno.

La estrategia, una conjunción de métodos y proyecciones

Barranquilla es un destino de vida. Una ciudad imparables que tiene como bastión una gobernabilidad articulada con todos los actores estratégicos bajo una gestión legítima y, sobre todo, efectiva en el tiempo. Para recapitular este concepto, los actores estratégicos se interrelacionan con la intención de tomar decisiones y resolver conflictos. De esta manera, la gobernabilidad que se evidenció en Barranquilla respondió a la exigencia de la crisis a través del conjunto dimensional de actores que tuvieron la suficiente capacidad de diagnosticar, corregir e interpretar la dinámica de las reglas, procedimientos o fórmulas (Mayorga, 2007) que aseguraron el futuro de la gobernabilidad sociopolítica desde junio de 2020.

El óptimo rendimiento de la ciudad se configura en una infraestructura audaz, programas sociales y laborales efectivos, una conectividad innovadora y la propuesta de valor por medio del talento de los ciudadanos. Sin embargo, la perplejidad del momento no reconoció

logros y la ciudad se vio inmersa en una crisis sanitaria, en la que aparentemente la única opción era convertirse en pionera de una estrategia integral de gestión y comunicación.

Para enmarcar la estrategia planteada, conviene citar el icónico relato de Tucídides acerca de la peste que impactó en Atenas durante el segundo año de la guerra del Peloponeso, hecho histórico que evidencia la repercusión negativa de la epidemia en la sociedad, y sirve como recurso para comprender la transformación social y política que hoy transitamos. Las lecciones del catastrófico golpe que abarcó la vida social, económica y militar en Atenas, nos arrojan pistas y contrastes que enriquecen la gobernabilidad asumida en Barranquilla durante la compleja situación del COVID-19.

Tucídides explica que las personas con enfermedades previas sufrieron más. De forma similar, la pandemia del coronavirus expuso las fallas estructurales en los sistemas de salud. La Alcaldía de Barranquilla optó por reforzar el sistema de provisión colectiva de salud, priorizando la atención a pacientes mayores de 60 años con cuadros de enfermedades crónicas, población que representa el 60 % de los muertos por este virus en Colombia.

A la par, el historiador narró que lo más aterrador de las consecuencias de la peste era el desánimo de las personas cuando se enfermaban, dado que se entregaban a la desesperación, y el futuro parecía efímero, eligiendo el abandono. Para neutralizar la desesperación, las

microcampañas de la Alcaldía reunieron fuerzas que canalizaron el cúmulo emocional de la sociedad barranquillera a través de distintas miradas: “Cuestión de todos”, “Me la juego por Quilla”, “Nos necesitamos”, “Nada nos queda grande”, “Cuenta con Barranquilla”.

Ponerse la camiseta y jugársela por la protección y el autocuidado convocó a la gente a construir y exigir responsabilidades desde el barrio, donde a pesar de los lesionados y los fallecidos, existía la convicción sostenible y sólida de las bases de liderazgo y acción que la crisis del primer trimestre no pudo destruir, pues Barranquilla es una fortaleza y una ciudad imparables. Durante el sofocante estío de la epidemia, Atenas reflejó la idea de la importancia de comprender las situaciones extremas de los demás (Sabana, 2020). La crisis causada por el COVID-19 trajo consigo un componente que hizo posible redefinir el orden social hacia una dirección más solidaria. La conciencia que provocó la pandemia puso una condición límite para los sectores de la población más vulnerables, que parece haber despertado el sentido de que compartimos un destino común, por ligero que sea ese sentido. (Eslava, 2020)

Una última lección de Atenas nos recuerda la importancia de no perder el horizonte. Tucídides añade que la enfermedad representó en la ciudad una mayor facilidad de incumplir las normas. Ni el temor de los dioses ni la ley de los hombres simbolizaba un obstáculo. Igualmente, durante la emergencia del COVID-19, la gente situó a la ley en un estrado poco vinculante. Violentando la

norma, invocaron el “no futuro”, lo que desencadenó indisciplina social y el aumento de casos positivos. La reactivación económica elevó el compromiso, el buen comportamiento y los ánimos se reconfiguraron en un mismo lenguaje en pro de decisiones que pedían la reapertura de la ciudad.

Conclusiones

En consonancia con lo expuesto a lo largo de este artículo, resulta tarea inaplazable invitar a los lectores interesados y expertos en temas de gestión y gobernabilidad a revisar las bases de las agendas de gobierno que han planteado y desarrollado distintos tipos de liderazgo. Esto con el fin de hacer una inspección y diagnóstico para proyectar nuevos escenarios y medir la capacidad de respuesta para garantizar el éxito de decisiones neurálgicas en tiempos turbulentos. El escenario es complejo, en tanto marca un desafío en términos de estabilidad social y política entre el sistema institucional y las políticas públicas que exige el contexto de la sociedad.

Es prioridad hacer un llamado a la calma y sugerir que el orden sociopolítico superior no se derrumba. La vorágine que se reflejó en el desorden de la perplejidad, la cual pretendía llevar a la sociedad a la condición *carpe diem*, solo se transformó para mostrarse tal y como es: un orden y una estabilidad complejos y estructurados que no se pudieron quebrar, sino que en la crisis, hay que adaptarlos a nuevos escenarios, fruto del desarrollo de ese mismo



estado de cosas que se ensancha bajo un nuevo paradigma de gobierno.

La estrategia integral de gestión y comunicación tenía como objetivo principal recuperar la confianza y credibilidad de la ciudadanía en el liderazgo de gobierno, a partir de elementos que solidificaron la base del éxito de esta ciudad: ¡sí sabemos hacia dónde vamos, no hemos perdido el rumbo! Barranquilla demostró en pocos meses que la gobernabilidad eficaz hizo posible idear soluciones simples a problemas complejos, procedimientos que determinan reglas e impulsan a que los actores estratégicos logren avanzar desde objetivos comunes.

Durante los primeros meses de la pandemia asistimos al cuestionamiento de “la certeza de lo dado” por medio de la fase de tensión que experimentan los individuos cuando se enfrentan a decidir entre dos o más opciones (*Gascuña, 2018*). Así pues, para ese momento, la gobernabilidad y perplejidad prediseñaban la nueva estructura de estabilidad política. ¿Hacia dónde hay que mirar y qué opciones de sociedad existen? Propongo que la clave para obtener luces sea crear políticas adecuadas, adaptar los marcos legales, éticos y sociales para evitar la confusión y el miedo.

Para agosto de 2021, Barranquilla había recuperado el 63,9 % de los empleos perdidos durante la emergencia (*Fundesarrollo, 2021*). En menos de un año instaló la mitad de la infraestructura de equipos hospitalarios que había tardado treinta años en tener; fue la primera ciudad en salir de los tres olas del CO-

VID-19, modelo nacional de reapertura (reconocimiento del Gobierno central de la gestión aplicada) y, posteriormente, de la vacunación. Meses después obtuvo logros en seguridad, inversión, calidad de vida, infraestructura, educación, bilingüismo y capitalización de talentos. Una ciudad con alto grado de valor que no detuvo motores en el rendimiento que propuso la nueva normalidad, que si bien no está exenta de conflictividad, se caracteriza por combinaciones de formalidad, informalidad y policentrismo (*Eslava, 2020, pág. 118*) que obtienen como resultado planes cooperativos entre actores coordinados que gestionan y lideran acuerdos.

Hoy, gobernar es pensar y decidir bajo incertidumbre y complejidad. De esta forma, se enriquece la tríada: pensamiento-decisión-acción. Como en la época de Tucídides, gobernar es tomar decisiones. Gobierno y gobernados comparten un común denominador: la raíz comportamental. Otros toman decisiones por nosotros, nosotros tomamos decisiones o individuos pasivos desentendidos de sus obligaciones colectivas no asumen la decisión comportamental de responsabilidad colectiva.

Para finalizar, quisiera recapitular el tema de la responsabilidad colectiva y del autocuidado. Los receptores y sus variadas lecturas implican comprensión e incomprensión, pasando por excepciones, condiciones y variaciones en la experiencia de interpretación de hechos complejos y colectivos. Es un error asumir el acto de gobernar y gobernarse desde el básico cumplimiento de la norma, pues este apenas es uno

de los tantos escenarios en que los actores crean y recrean sus intereses e interacciones. Por lo tanto, las múltiples formas de organización y regulación no se definen a través de procesos lineales, sino por el contrario, la acción de gobernar se enfrenta a situaciones emergentes habituales (*Eslava, 2020, pág. 104*).

En definitiva, los atributos de las relaciones interpersonales como la confianza, la reciprocidad y la reputación permiten instalar capacidades coordinadas en la sociedad que gobierna y entre los actores gobernados. Lo anterior refleja muy bien el fruto del éxito de Barranquilla que reafirmó su grandeza, gobernando una crisis desde la eficacia.



Referencias bibliográficas

Barranquilla. (5 de julio de 2020). *Obtenido de Alcaldía de Barranquilla*: <https://www.barranquilla.gov.co/salud/barranquilla-amplia-red-hospitalaria-21-respiradores-adicionales>

Castells, M. (2004). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial .

Castillo-Esparcia, A. e. (2020). *Political communication and Covid-19: strategies of the Government of Spain*. Profesional de la información, 2020, v. 29.

Dávalos, A. (2021). *La comunicación política en tiempos de emergencia*. Serie Territorios en Debate - Segunda Etapa - N° 13.

Eslava, A. e. (2020). *Pensar la crisis. Perplejidad, emergencia y un nuevo nosotros*. Medellín: Editorial EAFIT.

Fundesarrollo. (18 de octubre de 2021). *Obtenido de Fundesarrollo*: <http://www.fundesarrollo.org.co/2021/10/18/los-tres-sectores-que-han-jalonado-la-recuperacion-del-empleo-en-b-quilla/>

Gascueña, D. (3 de abril de 2018). *BBVA*. *Obtenido de* <https://www.bbvaopenmind.com/humanidades/pensamiento/perplejidad-que-es-y-por-que-ahora/>

Harari, Y. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Barcelona: Debate .

Harrison, N. (2006). *Complexity in world politics. Concepts and Methods of a New Paradigm*. New York : State University of New York Press, Albany.

Marchena, D. (29 de marzo de 2020). *Obtenido de La Vanguardia*: <https://www.lavanguardia.com/vida/20200329/48131054455/coronavirus-covid-19-grecia.html>

Mayorga, F. e. (2007). *Gobernabilidad y Gobernanza en América Latina*. NCCR.

Peláez, H. (18 de enero de 2021). *Obtenido de La República*: <https://www.larepublica.co/economia/la-clave-del-exito-de-una-ciudad-como-barranquilla-ha-sido-la-confianza-2953130>

Rodríguez, É. (2020). *Colombia impacto económico, social y político de la Covid-19*. Fundación Carolina.

Sabana. (2020). *Obtenido de Universidad Sabana Noticias*: <https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/al-dia/la-pesto-de-atenas-lecciones-de-tucidades-en-tiempos-del-covid-19/>

Velásquez, T. (4 de agosto de 2020). *Obtenido de Heinrich Böll Stiftung*: <https://co.boell.org/es/2020/08/04/asi-se-estrello-barranquilla-contr-a-el-covid-19>

“

Hoy, gobernar es pensar y decidir bajo incertidumbre y complejidad. De esta forma, se enriquece la tríada: pensamiento- decisión-acción

”



Experiencia de gobierno

Heidy Johanna Torres Becerra.

Alcaldesa de Puerto Escondido,
departamento de Córdoba
(2020-2023)

“Las comunicaciones y las gestiones se pueden realizar con el uso de las tecnologías”

“Desde el principio de la pandemia implementamos una estrategia de comunicación directa por todos los medios tecnológicos posibles, y algunas veces en forma directa, con las comunidades tanto del sector rural como urbano, con mensajes de protección y autocuidado, sin generar pánico para que las falsas noticias no tuvieran eco.

Para mí fue un reto, pues mi programa de gobierno y el equipo de la administración no esperaban la pandemia. Pero pronto nos adecuamos a las nuevas circunstancias y les hicimos frente. Ello implicó una gran experiencia que dejó muchas lecciones. Pudimos salir adelante, muy a pesar de la pandemia. Avanzamos más de lo que se esperaba.

Nos quedaron muchas lecciones. Entendimos que las comunicaciones y las gestiones se pueden realizar con el uso de las tecnologías y a la comunidad se la puede mantener informada por medio de las redes sociales. Este es un conducto para recibir sus inquietudes y puntos de vista.

“Desde el principio de la pandemia implementamos una estrategia de comunicación directa por todos los medios tecnológicos posibles, y algunas veces en forma directa, con las comunidades tanto del sector rural como urbano, con mensajes de protección y autocuidado, sin generar pánico para que las falsas noticias no tuvieran eco.

Para mí fue un reto, pues mi programa de gobierno y el equipo de la administración no esperaban la pandemia. Pero pronto nos adecuamos a las nuevas circunstancias y les hicimos frente. Ello implicó una gran experiencia que dejó muchas lecciones. Pudimos salir adelante con el programa de gobierno, muy a pesar de la pandemia. Avanzamos más de lo que se esperaba.

Nos quedaron muchas lecciones. Entendimos que las comunicaciones y las gestiones se pueden realizar con el uso de las tecnologías y a la comunidad se la puede mantener informada por medio de las redes sociales. Este es un conducto para recibir sus inquietudes y puntos de vista.

A mi sucesor o sucesora le aconsejaría mantener el contacto permanente con las comunidades para priorizar sus necesidades según cada sector y darle continuidad al uso de la tecnología para difundir lo que está haciendo y con qué recursos, esto proyecta transparencia en la gestión y permite que las comunidades sean veedoras de la ejecución de proyectos que le benefician.

Desde que fui personera del municipio me ha gustado el contacto directo con las comunidades. Como alcaldesa seguí el mismo estilo, pero el aislamiento social por la pandemia no lo permitió de inmediato, algo que no esperaba. Además, fui una de las primeras habitantes infectada por COVID-19, pero implementé el acercamiento por medios virtuales, creando un contacto con las juntas de acción comunal y líderes sociales. De esa manera mantuvimos la integración entre la Administración y la población”.

“

**Entendimos que
las comunicaciones
y las gestiones se
pueden realizar
con el uso de las
tecnologías**

”



PARTE

Epílogo





15 hitos que transformaron para siempre la comunicación pública

Miguel Jaramillo Luján

Magíster en gobierno de la Universidad Eafit, en Colombia; Máster en Comunicación de la Universidad Complutense en España y Licenciado en Comunicación de la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia.

Autor del libro *Marca Poder, el Poder como Marca* editado por Editorial Plane-

ta. Elegido entre las cien personas más influyentes de la política en América Latina en 2019 y 2021 por la Revista Washington Compol. Ganador de tres reconocimientos Victory Award en Washington 2020 y 2021 en las categorías Mejor campaña regional y Campaña por una causa por sus trabajos en Ecuador y Costa Rica.

Palabras claves

Gobierno, ciudadanía, equidad, inequidad, redes, marca personal.

Resumen

Más que un episodio eventual que nos llevó a una emergencia global de crisis en materia sanitaria, social, económica e incluso ecológica, la pandemia del COVID-19 llegó con varios retos que transformaron para siempre la tarea de liderar un Gobierno público e incluso participar de un rol en el Estado local, regional o nacional desde un organismo de control, corporación o administración de justicia.

La llamada “covidianidad”, apelativo utilizado por la estratega política mexicana Cisela Rubac, es la mejor definición para muchas de estas situaciones a las que nos tendremos que acostumbrar y que significan retos en el corto, mediano y largo plazo, para empezar a resolver y a redefinir el papel de los gobiernos en un planeta donde los sistemas democráticos en Occidente afrontan una seria crisis de credibilidad y confianza desde la óptica de los ciudadanos, como lo revelaron algunos estudios de opinión en todos nuestros países desde Sonora hasta la Tierra del Fuego.

En 2020, el politólogo norteamericano Francis Fukuyama también hizo un paralelo entre los modelos estatales que mejor pudieron atender la crisis del COVID-19 y aquellos que se vieron en serios aprietos e infirió: “La capacidad de los Estados, la confianza y responsabilidad social y el liderazgo; los países que tuvieron los tres: un aparato público competente, un Gobierno en el que la ciudadanía confió y escuchó, y un liderazgo eficaz, han tenido un buen desempeño y han logrado limitar los daños”. Por el contrario, aquellos con Estados disfuncionales, sociedades polarizadas o liderazgos deficientes tuvieron más dificultades para contener la crisis sanitaria, social y económica.

Siguen viniéndose al piso los pedestales ocupados por quienes gobiernan bajo imposiciones y cada vez hay una mayor tendencia o urgencia de horizontalidad en la relación entre gobernantes y gobernados, a lo cual hay que sumar unos sistemas de gobierno más deficitarios frente a las expectativas y el humor social que manifiestan los ciudadanos.

Se trata, sin duda, de nuevos estadios, de nuevas demandas y de profundos cambios a los cuales quienes gobiernan o aspiran a hacerlo deberán adaptarse y sobrevivir o, bajo una consecuencia darwiniana, perecer como efecto de “especie superiores” que los van a devorar y quizá establezcan nuevas hegemonías, con un profundo riesgo para las libertades, los derechos individuales y la institucionalidad en su sentido más humano.

Cómo lo indicó en 2020 el secretario general de las Naciones Unidas, António Guterres, “la pandemia ha puesto al descubierto riesgos que hemos ignorado durante décadas: sistemas de salud inadecuados; brechas en la protección social;



desigualdades estructurales; degradación ambiental; la crisis climática. Se trata de un factor determinante que ha hecho retroceder muchos de los indicadores que nos mostraban una evolución de esta región sur de las Américas en relación con el llamado primer mundo”.

La pandemia también ha evidenciado las fuertes limitaciones de muchos modelos económicos y políticos para poder responder a las necesidades de los habitantes en nuestros países, lo cual se convierte en un enorme desafío para los gobiernos locales, regionales y nacionales, la administración pública en general y el triángulo de gobernanza en correlación con los ciudadanos y el sector productivo.

Ya no basta con hacer una buena tarea de gobierno, hoy la comunicación pública, en tanto ejercicio de movilización ciudadana, y la comunicación política, en tanto construcción colectiva de consensos para fortalecer la democracia, se convierten en tareas claves para todo Gobierno, y el reto no pasa solo por tener un buen equipo de prensa, imagen o redes sociales, sino por conectar el ejercicio de gobierno con estas dos delimitadas ramas del conocimiento y hacer de la comunicación un ingrediente clave y no accesorio de sus decisiones cotidianas.

Mencionamos aquí quince, pero pudieran ser más, los hechos que hoy retan la labor de saber hacer comunicación pública y política de la mano con la tarea de gobernar, la labor de liderar un gobierno público, la labor de construir o gerenciar políticas públicas para estimular la felicidad, generar bienestar y transformar la vida de las personas que ocupan una ciudad, un municipio o un territorio en nuestra América Latina. Comunicar es gobernar en tiempos de “covidianidad”.

Este artículo identifica y analiza las diferentes etapas que estructuraron la estrategia integral de gestión y comunicación en la ciudad de Barranquilla, Colombia, a partir de la exploración de un marco conceptual que tiene como objetivo iluminar el estudio de la transformación política y de gobernabilidad asociada a la crisis de la pandemia.

1.

¿Equidad e inequidad: solo un tema de percepción?

Uno de los efectos más dramáticos que se convierte en reto actual y futuro para los gobiernos en América Latina es la profunda inequidad de nuestros países, un tema urgente que los gobiernos deben atender con toda diligencia. La convivencia de élites de poder económico con niveles de pobreza y miseria como los que tienen todos los países de la región demandan hoy de los nuevos gobiernos tomar decisiones claves que deben llevar a planes de desarrollo y políticas públicas que tengan muy presente el equilibrio entre el ingreso per cápita, equidad en el acceso a servicios públicos y oportunidades en materia de educación, vivienda, salud entre otros, y la reducción de las brechas de desigualdad y los niveles de analfabetismo, que se convierten en óbices para acrecentar la pobreza y la miseria.

En medio de ese apremiante asunto, la comunicación pública y la comunicación política se han convertido más en canales de información o transmisión y tienen la urgencia de ser espacios de conversación, escucha e interacción con el ciudadano, ya no por medio de productos meramente informativos en sentido vertical, sino por verdaderos espacios que los ciudadanos ocupen en busca de resolver necesidades o deseos concretos. La conversación es el camino para poder develar barreras, comprender el trasfondo y las raíces de estos graves

problemas y empezar a construir soluciones en gobernanza que mitiguen el hambre y puedan tender puentes para generar la salida sostenible de la situación de miseria y pobreza.

Otro de los grandes retos en comunicación es la forma como el acceso a tecnología y conectividad a Internet se volvió una barrera real para obtener educación, salud, información e incluso oportunidades laborales. La cultura digital se convirtió en un activo más cercano a unas élites, acrecentando la brecha.

2.

Demanda de mayor coherencia en la imagen de quien gobierna

En la tumba reposan los gobiernos que ejercían comunicación de manera exclusiva desde sus gabinetes profesionales. Hoy el gobernante y sus colaboradores son herramientas de comunicación per se que circulan 7/24 bajo observación, evaluación y construcción de imaginarios por parte de los ciudadanos, y eso demanda un mayor esfuerzo por la coherencia entre las palabras, las propuestas, los pensamientos y la acción individual y colectiva como marca de Gobierno.

Fuimos testigos de episodios incoherentes donde los gobernantes o funcionarios fueron protagonistas, como fiestas clandestinas, salidas a comprar mercado en familia, viajes de vacaciones y muchas otras situaciones que



los mismos ciudadanos pusieron en evidencia en relación con gobernantes que les pedían días atrás no caer en estas tentaciones. Bajo su criterio, este tipo de prácticas desgastan la credibilidad, hieren la confianza y debilitan la legitimidad de un Gobierno y de quienes lo integran, que al ser ejemplo invitan a la indisciplina. Se pone en riesgo el capital político, que es un gran activo imprescindible para tomar ciertas decisiones en un territorio.

3. **Tiempos de cyborg que son la reedición del “Gran Hermano”**

1984 es una novela muy reconocida, que ha sido llevada al cine en varias oportunidades, pero cuyo guion de ficción parecería reeditarse cada tanto tiempo. En esta tercera década del siglo XXI es evidente que tenemos muchos “Gran Hermano”, su personaje central, quien actúa como un ojo vigilante omnipresente que juzga y condena sin proceso ni presunción de inocencia.

Al déficit natural de confianza que tienen los ciudadanos hacia la política y hacia quienes la ejercen como profesión, se suma la tendencia que hoy aflora en nuestra sociedad de captar momentos incómodos o aparentemente íntimos en fotografías o videos elaborados con el teléfono móvil, que se convierten en tentación para cualquier ciudadano en diferentes rincones del planeta, y más cuando de la vida privada o reservada de un político se trata.

Somos cyborg, pues no concebimos la vida ya sin esa herramienta que parece adherida a nuestra condición humana, pero además en esa nueva dinámica, y con la subcultura que generan las nuevas tecnologías, estos “ojos ocultos” se convierten en los “Gran hermano” del tiempo actual. Lejos de ser una oportunidad para una veeduría objetiva, eficiente y como soporte para tener pruebas contundentes, hoy las cámaras de los celulares o quizá la intención de los ciudadanos están más enfocadas en el juicio basado por la suposición, la sospecha, la culpa y la agresión que en argumentos objetivos frente a la tarea de quienes gobiernan.

Es común ver en las redes sociales, en conversaciones de mensajería e incluso en la agenda de telenoticieros, ciertos videos o fotografías captados por ciudadanos relacionados con temas o personas vinculadas a los gobiernos, ante lo cual quienes lideran hoy enfrentan un enorme riesgo en imagen o reputación. Sean verdades, mentiras, montajes o sospechas, se convierten en un factor de riesgo que debe prevenirse, mitigarse e incluso convertirse en oportunidad para abrir las puertas al ejercicio transparente de una rendición de cuentas digital en tiempo real.

4. **Salud mental que demanda cuidar los mensajes**

Los gobiernos, en tanto son entidades públicas, deben entender que toda acción u omisión en su compor-

tamiento cotidiano o en la toma de sus decisiones se convierte en mensajes que son recibidos por los ciudadanos con un impacto directo en la medida en que la comunicación pública es un ejercicio que genera ejemplo y tiene saldo pedagógico.

Se comunica de pies a cabeza en el cuerpo llamado Gobierno y en el de quienes gobiernan, siete días a la semana y 24 horas al día, y siempre se tiene el reflector de los cinco sentidos por parte de ciertos públicos con mayor o menor interés.

Para nadie es un secreto que los problemas de salud mental visibles e invisibles se han acrecentado en todo el planeta, según lo ha evidenciado la Organización Mundial de la Salud, que ha asegurado que estos serán la principal causa de discapacidad en el mundo en 2030, al revelar que más de un 35 % de los casos no recibe ningún tipo de ayuda y más de 800.000 personas se quitan la vida al año en el mundo, siendo la salud mental el segundo detonante.

Si existe una correlación directa entre el estado de ánimo de las personas con la percepción de que las cosas van por buen camino o no, y de este último indicador con la percepción frente al Gobierno local, ¿impactan la actitud y las decisiones de los gobiernos la salud mental de los ciudadanos? Tendrán que ser los especialistas los que nos resuelvan a fondo esta pregunta, pero es evidente que los gobiernos y quienes gobiernan tienen la obligación de generar estabilidad, institucionalidad e

impacto en el estado de bienestar y los indicadores de felicidad de sus gobernados. Parte de ese ejercicio se juega en el terreno de la comunicación pública y las percepciones que se generan con relación al presente y el futuro de un territorio.

Los gobiernos y quienes se preparan para encabezar roles en el poder político deben entrenarse para dimensionar los efectos que tienen sus actitudes, acciones, omisiones y mensajes como instrumentos de gobierno, y el impacto que estos temas tienen frente al clima de opinión, cultura e incluso el impacto en materia sanitaria.

5. **Distancias físicas que acrecientan problemas de comunicación**

El contacto físico con los ciudadanos se redujo, pero la demanda de cercanía para efectos de la transparencia y la generación de confianza se incrementó: es paradójico que los encuentros, los eventos y el contacto hayan entrado en una nueva etapa histórica de no retorno para las actividades híbridas, que supondrá incluso la llegada de nuevas tecnologías en las que la presencia física bajo hologramas podría convertirse en una alternativa para contar con una representación de esa presencialidad.

Las campañas políticas, la inauguración de obras u otros espacios de encuentro entre el potencial líder o el líder en



ejercicio y los ciudadanos afrontan un momento complejo para la generación de vínculos entre ambos actores en el triángulo de gobernanza. En los tiempos actuales, los ciudadanos prefieren tener cercanía física o virtual con esa persona que ostenta o quiere llegar al poder. Tocar, apretar la mano, observar de cerca, interactuar, ver más allá del rol para conocer un poco de la intimidad, de su familia, su hogar, el uso de su tiempo libre: se trata de la construcción de un imaginario que dista mucho de aquel líder que solo oferta la relación desde su rol profesional o su capacidad técnica.

A pesar del distanciamiento social, el uso de mascarilla, guantes e incluso el lavado de manos y las consecuencias posteriores que nos deja esta época de hipersepsia, es real que pasarán muchos años para que olvidemos estas costumbres que, en muchos casos, llegaron para quedarse con nosotros mucho tiempo y, como consecuencia, pareciera que en tiempos de una mayor demanda de contacto, calidez, cercanía y sencillez como valores que anhela y necesita el ciudadano de aquel líder que quiere conquistar sus afectos y su respaldo racional, las precauciones se convierten en obstáculo, máxime en épocas de profundo rechazo a la praxis de la política.

¿Qué impacto tendrá la virtualidad o la mediación digital en reemplazo de varios escenarios tradicionalmente físicos de contacto, persuasión o impulso a la movilización ciudadana en clave de estos nuevos tiempos?

6. **Gobiernos que ahora deben comunicarse con hogares-oficina**

La pandemia del COVID-19 plantea una nueva dinámica en relación con el espacio de trabajo en algunos roles y lugares donde el viejo modelo, con grandes oficinas, plantas, muchas secretarías, asistentes y personal de apoyo, se ha transformado en ciertos sectores de la economía de forma gradual en paralelo con la evolución de las sociedades que en su mayoría son agrícolas, a sociedades industriales y ahora rumbo a sociedades de servicios y con negocios más orientados a la quinta revolución industrial.

Tanto las campañas como los gobiernos hoy se conectan con ciudadanos que ya no siempre están ocupando lugares fijos en oficinas, muchas veces en dinámicas familiares, personales o de muchos frentes de interés, ocupando las vías, el comercio o la ciudad en días y horarios tradicionalmente laborales, pero siempre hiperconectados. Sin duda que la ocupación y el uso de los bienes públicos han variado, el estado de ánimo se afecta y es distinto el timing del ciudadano que labora en casa, a veces en la calle, en un coworking, un café e incluso caminando o viviendo una cotidianidad que lo ubica en condicionamientos particulares en la relación con aquellos que gobiernan su territorio.

Durante la pandemia, como consecuencia del encierro, los gobiernos se

enfrentaron a momentos de angustia y zozobra que se vivían en medio de las determinaciones que debieron tomar para proteger la vida de sus gobernados, muchas veces con aparentes excesos, fruto del desconocimiento o la desconexión con la realidad científica. Hoy, muchas micro, medianas y grandes empresas han variado su dinámica bajo el ensayo-error que durante la pandemia les permitió generar mayor productividad y más estándares de bienestar.

El gran reto para quienes gobiernan es develar y aprovechar las nuevas dinámicas laborales que han combinado el espacio físico del hogar o del tiempo de quien trabaja con una mayor vivencia de la experiencia pública por medio de los servicios que le permiten acceso al agua, la energía, la conectividad digital o la ausencia de esos mismos servicios que ahondan una brecha que es responsabilidad del Estado. Esto, sumado a factores en los que ese mismo Estado no ha sabido responder, incrementa las demandas y obliga a una nueva forma de relacionamiento.

Los gobiernos están llamados a comprender mucho más la forma como las nuevas dinámicas del hogar-oficina involucran al ciudadano con nuevas necesidades, demandas y provocaciones, adicional a una exposición mayor a volúmenes de información y desinformación que generan replantear la relación estatal en tanto regulador absoluto, con un profundo respeto por la intimidad y una claridad frente a los mensajes, los canales

y la dinámica de prosumisión que ha variado para siempre.

7. **La protesta social callejera como mecanismo que logra efectos**

El informe Latinobarómetro 2021 afirmó que “la pandemia puso en el celular de cada persona, las redes sociales y a través de las pantallas de la televisión, la imagen del mundo, cómo viven y son tratados los ciudadanos en otras partes del planeta”. Se universalizó la demanda de “¡dignidad ya!”. Ocurrió una gran globalización, que se convirtió en ejemplo para muchos ciudadanos que optaron por salir a las calles a exigir sus derechos. Las cacerolas se convirtieron en lenguaje nocturno de inconformidad y en muchos casos ni siquiera la pandemia fue obstáculo para que ocurrieran marchas, protestas y otros movimientos ciudadanos que se legitimaron por encima de algunos sectores violentos que quisieron aprovecharse.

En países como Colombia, Ecuador o Chile, las protestas sociales entre 2019 y 2021 se convirtieron en un nuevo lenguaje al conseguir conquistas en esa deteriorada relación entre los gobiernos y sus gobernados, y esta situación generó nuevas demandas en materia de prevención de crisis, manejo de mensajes de comunicación, monitoreo de potenciales afectaciones en vías públicas o espacios de uso ciudadano y, sobre todo,



conocer el humor social sin olvidar que se trata de un derecho ciudadano que es capitalizable cuando se comprende como una herramienta de veeduría y seguimiento, y que la nueva era gubernamental va a fortalecer la gobernabilidad de aquellos líderes que sepan leer y responder a las demandas sociales.

8. **Social Media, televirtualidad y canales de mensajería que están cambiando dinámicas de contacto**

El COVID-19 provocó un volcamiento de urgencia de muchos sectores de la economía y dinámicas cotidianas de los ciudadanos hacia Internet. En la red de redes se fortaleció de manera inusitada la presencia en Social Media como Facebook, Instagram, Youtube e incluso en la red china TikTok, a la par con un mayor uso para citas, reuniones y eventos en plataformas como Meet, Zoom o Webex, entre otras, y los canales de mensajería como Whatsapp, MSN, Signal, Telegram, entre otros sistemas. En suma: la virtualidad aceleró una transformación organizacional en muchos hogares, empresas y gobiernos que llegó para cambiar las cosas y reconfigurar la forma de encontrarnos y relacionarnos para siempre.

Según informe de Hootsuite y We Are Social 2021, los usuarios de Internet se incrementaron a escala global durante la pandemia y en lo que llevamos de pospandemia el tiempo

de ciberusuarios en búsquedas frente a dispositivos ha crecido un 7.8 %; el consumo de redes sociales se incrementó en un 13 % así como hubo un aumento del 1.8 % las líneas de celular que, en muchos casos, incluso variaron su uso cotidiano para convertirse en salas de juntas laborales, espacio escolar o universitario para asistir a clase y hasta en consultorios médicos.

En medio de esta dinámica, también los servicios de gobiernos, el pago de impuestos, la información sanitaria, las quejas sobre servicios públicos y otras demandas y ofertas se incrementaron e hicieron que los gobiernos empezaran a replantear con mayor velocidad cierta tendencia al contacto físico y empezaran a aprovechar más la gran autopista.

La llamada democracia digital frontal permitió que las respuestas de los gobernantes se convirtieran en ejercicios que ocurren en el momento menos esperado los siete días a la semana y las 24 horas del día; esto llevó los servicios de peticiones, quejas, reclamos y consultas a plataformas que ahora utilizan inteligencia artificial y robótica, con herramientas cada vez más lejanas del papel, que disminuyen la obligatoria movilización del ciudadano y promueven una atención más digitalizada.

La cultura digital de los gobiernos en América Latina debió acelerarse de manera precipitada e improvisada y aún hoy sigue chocando con ciertas prácticas burocráticas que no saben dialogar con la agilidad y precisión que ofrecen los canales digitales.

Los gobiernos del continente tienen un enorme reto: comunicarse mejor bajo el uso de herramientas digitales que sí proponen y responden a la conversación ciudadana. Se acabaron los monólogos, los gobiernos hoy deben saber compartir con el ciudadano, explicar, enseñar, resolver dudas y volver a hacerlo con paciencia y empleando a fondo todos los recursos posibles en materia audiovisual y multimedial.

La resiliencia y la inclusión hicieron presencia por momentos en medio de la pandemia gracias a la sensación democrática de acceso que dan las redes sociales, pero los niveles de conectividad, en promedio, no han sabido resolver sino que agravaron la brecha de acceso a servicios públicos, al conocimiento, a la formación e incluso al mercado laboral. Menudo reto tienen los líderes que gobiernan el planeta.

De acuerdo con el informe Latino-barómetro 2021, “un mayor acceso digital –en apoyo de la educación a distancia, las transferencias de efectivo digitales, la telemedicina y los servicios públicos en línea– es la piedra angular de esta agenda y requiere políticas ambiciosas y un programa de regulaciones, así como mayores inversiones en infraestructura. Esto es particularmente importante a medida que la región se prepara para las subastas de la tecnología 5G y continúa su expansión de la tecnología 4G”.

9. **Marca Política en tiempos de crisis**

En estos tiempos de “covidianidad” se hace evidente la tendencia de muchos ciudadanos de calificar, evaluar y decidir desde las percepciones de imaginario que se producen de manera inicial y muchas veces con soporte emocional, lo cual es una condición que suele ser muy humana, por encima de todos los argumentos racionales que a menudo les pedimos a los ciudadanos que tengan presentes para evaluar y sopesar un tema tan serio como gestión pública. A esto se suman algunas susceptibilidades extremas que incluso hoy muchos tratan de evitar con el fin de no molestar a variadas tribus, colectivos y comunidades como causas hay en el planeta.

En estas épocas cuando las emociones cobran a veces mucho más valor que la racionalidad, la experiencia de marca representa un importante activo y relevante de cara a los ciudadanos por sus decisiones recurrentes de elegir, respaldar, movilizarse, reconocer e incluso inclinarse por acciones cotidianas a favor o en contra de un partido, un liderazgo o un sector ideológico. Esta llega a los prosumidores modernos a través de diversos estímulos que viajan por canales novedosos como los reels, las historias, los memes, los trinos y otros contenidos que distan mucho de los canales oficiales y tradicionales hoy casi de salida en la dinámica de la comunicación de gobierno.



Existen tres marcas visibles para el ciudadano: la marca del territorio, en la que se nota o no la acción del Gobierno; la marca del Gobierno, en tanto ese equipo de personas y ese modelo de gobernar elegido en las urnas para un período y sobre cuyos hombros se soportan todos los aplausos y rechiflas –sobre todo las últimas– que los ciudadanos emiten en su evaluación del desempeño; y por último, la marca gobernante que representa, más que al ser humano, a la investidura del cargo, al principal líder cuyo capital político es el principal activo de un Gobierno.

Las actuaciones de ese líder tienen el foco central de amigos, simpatizantes, detractores y enemigos, y a partir de su visibilidad, lenguaje, causa, mito y narrativa se construye un imaginario que permanece y se hace sólido o pasa sin pena ni gloria con miras a la perspectiva futura que edifica la permanencia de un proyecto político en el escenario y la potencial posibilidad de que este pueda escalar en el tiempo.

La marca personal (humana o corporativa) no es un logotipo, tampoco un jingle, una buena fotografía o un video en formato cine que descresta, es una experiencia per se, que se genera sin voluntad desde la prueba de embarazo hasta la tumba e incluso más allá. Pero también existe la opción de identificar esa marca, gestionarla y enfocarla desde y hacia los propósitos que se persiguen como persona, partido, modelo de gobierno, campaña y muchos otros seres que nacen, viven, quizá se reproduzcan y mueran.

La pandemia del COVID-19 hizo muy evidente que el buen trabajo de marca, observado desde un criterio y medición técnica de la experiencia del ciudadano y bajo estándares éticos, es altamente memorable y brindó mejores resultados para gobernantes y líderes en los meses posteriores.

10. *Accountability* 7/24

De monólogos a relleno mediático, vimos a muchos presidentes, gobernantes o alcaldes haciendo emisión de boletines diarios en medio de la pandemia que daban cuenta de las novedades sanitarias, las restricciones y la necesaria pedagogía para comprender más ese complejo momento de la historia, que miles siguieron en la pantalla de su celular, del televisor, computador, radio, por conversaciones de Whatsapp o redes sociales.

La pandemia nos trajo para siempre –o quizá nos refrendó– ese hábito de la acción-reacción en tiempo real entre los ciudadanos con demandas específicas, sentidas y evidenciadas en diversos canales, y los gobernantes muchas veces ocultos o con una tendencia a informar y poco a interactuar. Una urgencia de rendir cuentas a tiempo y destiempo, quizá más motivada por contener rumores o comentarios que puedan volverse bolas de nieve y menos por una actitud virtuosa de estar alertas a resolver dudas, enseñar a usar, trascender la oferta institucional.

Solíamos llamar rendición pública de cuentas a un ejercicio que tiene como característica la socialización periódica y horizontal de la gestión de un Gobierno, entidad pública, partido u organización pública, con sus resultados, proyecciones y virtudes, a partir de los cuales era sano validar con los usuarios de la acción pública si las respuestas o la interacción propuesta por ese Gobierno eran veraces y válidas.

Sin embargo, en la práctica de muchos equipos de comunicación y marketing de gobernantes, líderes o cabezas de instituciones públicas del continente, la rendición de cuentas se ha convertido en un ejercicio de crear una película de cine que solo tiene momentos felices, solo hay héroes y existe una verdad revelada frente a la cual únicamente son válidos los aplausos o las voces de aprobación.

A esto hay que sumarle lo aburridas que son estas sesiones o las piezas de publicidad y comunicación que se originan para dialogar con los ciudadanos sobre la gestión que se desarrolla. Parecen concebidas por el mismo gobernante en sus ratos libres, por lo pesadas, impositivas, grises, aburridas, hiper jurídicas y verticales (cerradas al diálogo) que suelen ser; adicionalmente, se erigen más en piezas de divulgación que en unas que busquen propiciar conversación o apertura al mejoramiento continuo.

La evolución y la formación de nuestros equipos de gobierno y de marke-

ting tienen que llevarnos a una mayor madurez frente a la crítica, que es el verdadero problema de fondo que tenemos en nuestra cultura. Este defecto nos impide ir más allá como sociedad, tratando de ocultar esa crítica que siempre estará presente en las conversaciones humanas y que hace parte que la subjetividad sea necesaria para replantear la manera en la cual hacemos las cosas, y de todas las posturas poder sacar provecho para construir una metodología colectiva que se enriquezca por la discusión.

La pandemia, sumada al creciente desencanto con la política, los políticos y la labor de quienes gobiernan, enfrentó a estos con un uso mayor de las redes sociales y a la gestación de movimientos y nuevos medios de auditoría permanente (o quizá también de crítica destructiva sin clemencia alguna) frente a los cuales urge un replanteamiento de las áreas de comunicación que ahora tienen nuevas funciones.

Pensar hoy en una dirección o una secretaría de comunicaciones que solo emita comunicados de prensa o surta de información los canales físicos o virtuales es quitarle el valor estratégico que tienen estas dependencias, que ahora tiene el reto además de saber monitorear riesgos, medir impactos, saber conversar, responder y proponer una agenda y un framing que permitan a ese Gobierno tener un foco y ser memorable en medio de la hoy agreste tarea de hacer comunicación pública y no pe-recer en el intento.



11. **Comunicar gobiernos líquidos**

Zygmunt Bauman plantea que la vida en las sociedades modernas es líquida y sustentó en su momento esta afirmación en que la sociedad se basa en el individualismo y se ha convertido en algo temporal e inestable que carece de aspectos sólidos. Todo lo que tenemos es cambiante y con fecha de caducidad, en comparación con las estructuras fijas del pasado.

Haciendo un paralelo con esta vida líquida de la sociedad que invoca Bauman, es claro que la pandemia reafirmó una clara separación, pero una incidencia directa entre la comunicación de quien lidera un gobierno y la comunicación pública desde el gobierno.

Ha sido a través de Twitter que se ha hecho más evidente esta separación entre la fuerza y la validez que tiene el gobernante por encima de la narrativa corporativa de los gobiernos. ¿Un individualismo que hace desvanecer la solidez de la institución y quizá le brinda mayor debilidad a esa urgencia, ese frenetismo y esa dependencia de quien gobierna de estar más pendiente del ecosistema digital que de su tarea clave de pensar y definir el futuro de un territorio?

La dicotomía es una queja permanente de una ciudadanía que cuestiona esa obsesión de sus líderes con las redes sociales, pero a la vez es un reclamo de verlos más presentes en ellas y que la comunicación pública

transite por estos lugares por encima de los demás. Es indudable que esta liquidez también hace que los líderes tengan que hablar y equivocarse más, hacer variar lo invariable y por eso hoy cumple a cabalidad que vivimos tiempos de gobiernos líquidos.

La pandemia generó un reto de no retorno: gobiernos que son comunicados en primera persona con las fortalezas y debilidades que eso supone para las áreas de comunicaciones y con los riesgos que genera esa hiperconexión a los Social Media con sus dulces y amargos, que muchas veces hace caer en la trampa del afán, la ansiedad o la provocación hacia quien gobierna.

12. **Verdades de plástico**

Vivimos tiempos en los que la verdad se ha confundido con cientos de mentiras, y los gobiernos son víctimas y a la vez victimarios de muchas de estas circunstancias, pues son las instituciones llamadas a rodear de la mayor cantidad de garantías a los ciudadanos para actuar en un marco de verdad, de realidad. Pero cada vez está más presente en el ámbito de la política y de los políticos un juego macabro entre la verdad y la mentira, en que siempre se formula la pregunta frente a la conveniencia de la información o desinformación circulante.

Guy Mentel, director ejecutivo de Global Americans, un reconocido tanque

de pensamiento con gran influencia en occidente, declaró que, frente al panorama desinformativo, es necesario un esfuerzo integral entre instituciones, gobiernos y sociedad en general para poner un alto a la pandemia de la desinformación y de noticias falsas que hoy afectan al mundo. ¿Están los gobiernos realmente interesados en generar herramientas contundentes para hacerles frente a los altos volúmenes de información falsa que circula en el ecosistema digital y que siempre han circulado en el entorno físico?

Un 56.4 % de los usuarios de Internet manifestó preocupación por no saber qué es cierto y qué no en el ámbito de las noticias en la red, según el informe Digital 2021. Esa pregunta no suele resolverse solo con la valiosa tarea que vienen cumpliendo algunas organizaciones y medios que han desarrollado áreas de fast check o de chequeo rápido de información para distinguir la validez. Ese esfuerzo sigue siendo inútil hasta el momento. Parece una quijotada contra verdaderos y gigantes molinos de viento.

La pandemia estimuló, en las horas de encierro, un mayor uso de Internet y de las redes sociales (estudio Comscore 2021), un consumo que se ha vuelto cada vez más omnipresente en la vida cotidiana y que ha detonado un claro descenso de consumo en otros medios tradicionales de comunicación masiva –si es que aún tenemos algo que sea masivo en materia de medios de comunicación– y que ha pasado de una transición de la re-

lación emisor-receptor a la aparición de la relación prosumidor-prosumidor con una mayor equilibrio de las posturas individuales y una pérdida gradual de hegemonía de las marcas y empresas informativas masivas.

Todos fuimos testigos durante la pandemia de los grandes volúmenes de desinformación, información a medias e incluso de actitudes de crítica a acciones de gobierno que no partían de la objetividad o la búsqueda del bien común, sino desde el deseo individual; todo ello convertido en textos, videos, audios, memes y demás herramientas colectivas altamente virales que tuvieron efecto en muchas tendencias digitales, que forzaron decisiones acertadas o desacertadas o que al final, de tanto repetirse, como decía Joseph Gebbels, se convirtieron en verdades.

Los gobiernos y gobernantes de la tercera década del siglo XXI tienen el reto de enfrentar un volumen de mentiras cada vez más refinadas, mejor elaboradas, sólidas y complejas de rebatir. Su imagen y reputación, lejos de un capricho, son un valioso activo que soporta su capital político para tomar las decisiones importantes en su gestión.

13. **Que en paz descansen las jefaturas de prensa y sus métodos arcaicos**

En el hito anterior nos preguntábamos por los llamados mass media



(medios masivos) y, a la luz de una teoría como la de Marshall McLuhan, seguimos siendo una aldea global, quizá cada vez más global, pero con canales menos masivos y ahora con foros cada vez más pequeños, segmentados y con un consumo de información a la carta y capricho, bajo diseño de cada usuario e incluso con inteligencia artificial activada para sugerirle lo que más le gusta.

Hoy cada vez hay más medios de comunicación, que son menos masivos, y quizá las llamadas jefaturas de prensa, otrora poderosas áreas de manejo de la información en tanto contacto masivo y rápido con el público, ya no manejan el mismo objeto de antes y deben reevaluar su misión y sus funciones en clave de hacer comunicación pública para un Gobierno.

Lo primero, porque los medios actuales son cada vez menos influenciados de manera espontánea, tienen cada uno su agenda, que es la misma que tienen sus propietarios (quizá eso no haya cambiado), y segundo porque casi toda la información y opinión que circula por estos canales obedece a la influencia de quien paga por estar ahí. Una verdad que duele a los románticos del periodismo, pero que cada vez es más tangible: la agenda setting hoy domina casi todos los temas que se enmarcan en los consejos de redacción y son pocas las historias espontáneas y naturales que fluyen desde la realidad que captan sus sentidos.

La pandemia dejó las salas de redacción solas, los periodistas latinoame-

ricanos ahora teletrabajan, las oficinas de comunicaciones envían cada vez más contenidos en audio, video y texto que ¿les facilita la labor o los estimula a ser reproductores de propaganda oficial? En ambos casos, el periodismo político moderno hoy busca cada vez más historias y menos información oficial, bajo un nuevo modelo del *anchor-reporter* que quiere develar esos misterios del enemigo colectivo llamado el político o el dueño del poder, con una muy nociva tendencia a ver culpables per se en las personas que hablan o se identifican con la política.

Las viejas jefatura de prensa descansan en paz, con sus anquilosados métodos llamados boletines de prensa, con sus otrora ejercicios de influencia, y han dado paso a nuevos profesionales desde la comunicación pública más encargados de vender buenas historias a los medios y a los *anchor-reporter*, muchos de ellos *youtubers* o *tiktokers* que demandan nuevos lenguajes y narrativas, más consciencia de la importancia de las métricas por encima de las marcas de los medios y muy conectados con audiencias que no son masivas, sino que se anclan con base en preferencias a la carta.

14. El gobiernos de los datos, los datos como gobernantes

La ciencia de datos ahora significa, más que una herramienta, una macro-

tendencia que revoluciona todas las dinámicas y realidades del planeta, y una de sus principales utilidades es poder extraer conocimiento descriptivo, intuitivo, diagnóstico o predictivo sobre algún tema o fenómeno con base en datos estructurados y no estructurados. No hay en la actualidad un poder mayor que la información, y esa premisa tiene su explicación en la forma como se captan, procesan, limpian y analizan los datos para poder conocer, sacar conclusiones y tomar decisiones.

En América Latina, entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han desarrollado estudios exploratorios en los que analizan la ciencia de datos y su implementación para el diseño de políticas públicas en la región, aunque aún los gobiernos no demuestran gran valoración y un uso más a fondo de esta ciencia.

Cada segundo, los servidores de cualquier Gobierno recogen grandes volúmenes de información en temas como pago de impuestos, registro predial, reportes de policía, subsidios, trámites en la web, visitas a redes sociales, comentarios e interacción, por medio de cuya raíz se pueden hacer inferencias que son de inmensa utilidad para comprender la forma cómo tomar decisiones y cómo medir el humor social, el uso de cierta oferta institucional e incluso el sentimiento que genera un gobernante, un equipo de Gobierno o la acción de ambos en el territorio.

En medio de la polémica que suscitaron durante la pandemia algunas prácticas de captación de datos por parte

de los gobiernos frente a la pandemia del COVID-19, quedó muy claro que hay un filo de la navaja que hoy se llama el manejo de los datos de los ciudadanos. ¿Hasta qué punto estos pueden ser empleados por un Gobierno o sus amigos de manera libre sin incurrir en una violación de la intimidad?

La pandemia nos generó un enorme reto en materia de comunicación pública y tiene que ver con la ética que debe suponer para el Estado y para cada Gobierno el manejo, la protección y el uso de los datos de los ciudadanos e incluso los que arrojan los usos que hacen los ciudadanos de los puntos de contacto físicos, híbridos o digitales con lo gubernamental. Hay modalidades en el uso de la ciencia de datos que pueden llevar al aprovechamiento de estados de ánimo o a la manipulación de la opinión pública, que el planeta ya ha visto desplegadas en otros momentos en un gran detrimento de la democracia.

La ciencia de datos mejora la rendición de cuentas de los gobiernos ante la ciudadanía y promueve un avance en cuanto a la curaduría de datos en las instituciones públicas que debe ser más aprovechada para poder tener una incidencia mayor en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

15. Reputación personal y riesgos de ocupar un cargo público

La pandemia es un hito de la historia que marcará nuestra generación y mu-



chas generaciones más. Llegó de manera relativamente sorpresiva debido al mutismo frente a su origen por parte de los chinos y la inexperiencia colectiva respecto a temas similares.


¿Alguien en América Latina se esperaba efectos como los que vivimos en medio de una pandemia? Por eso, cuando afrontábamos esta situación, muchos funcionarios y gobernantes se vieron en la obligación de tomar decisiones que, en algunos casos, respondieron a la búsqueda del bien común, pero que se salieron de los protocolos habituales para la toma de decisiones y el manejo de los dineros públicos. Los dos casos más recurrentes: la dotación hospitalaria y las estrategias para calmar el hambre en el encierro de los más humildes.

Fruto de eso, muchos gobernantes se vieron envueltos en procesos de investigación fiscales, disciplinarios e incluso penales, que resultan paradójicos cuando estamos hablando de la reacción de quien gobierna en medio de un clima de extrema urgencia, pero demuestran que esta tarea es cada vez más compleja y quizá a muchos jóvenes profesionales poco o nada les interesa tomar retos como estos y verse involucrados en investigaciones o en acciones que afecten su imagen y reputación hacia el largo plazo, incluso cumpliendo con la Ley y sin deseo de corromperse.

La función pública y la tarea de gobernar es cada vez más una labor cuesta arriba, un terreno minado. Quien lidera un Gobierno pareciera más un enemigo para la sociedad que alguien dispuesto a prestar un servicio público, porque

siempre es percibido de antemano como alguien que llega para robar. ¿Acaso para quien gobierna no aplica aquello de la presunción de inocencia?

Lamentablemente, el sistema y la forma como es utilizado por diversas personas como herramienta de venganza, para obstruir el trabajo gubernamental o como amparo de derechos que consideran tener, no favorece que aquellos que gobiernan puedan salir sin procesos de investigación cuando dejan sus cargos y cada vez las redes sociales, los medios de comunicación y la acción de los organismos de control o de los jueces se hacen más presentes con sus procesos, que muchas veces enlodan la vida, la tranquilidad, la imagen y la reputación de varios funcionarios buenos y sanos que no se roban el erario y solo desean cumplir con la misión de servir en lo público.

Un gran reto que nos dejan estos tiempos de “covidianidad” desde la comunicación pública es la importancia de blindar y proteger la imagen y la reputación de quien gobierna en tanto su liderazgo representa a esa misma sociedad en medio de un Estado Social de Derecho. Ese gobernante es una persona que toma muchos riesgos bajo un sistema que no siempre le brinda todas las garantías y la pregunta que surge es: ¿En medio de ese panorama cómo pedirle a nuestros mejores hombres y mujeres asumir un cargo público? 

Referencias bibliográficas

Corporación Latinobarómetro. 2021. *Informe Latinobarómetro 2021*. Chile, 2021.

Jaramillo Luján, Miguel. 2019. *Marca Poder, el Poder como Marca*. Paidós Empresa. Bogotá,

Kemp, Simón. *Digital 2022: Global overview Report [ebook]*. Estados Unidos: Kepios Pte. Ltd. Disponible en <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>.

Kemp, Simón., *Digital 2021: Global overview Report [ebook]*. Singapur: Kepios Pte. Ltd. Disponible en <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>.

Riorda, Mario. Rincón, Ómar. 2016. *Comunicación gubernamental en acción*. Editorial Biblos. Buenos Aires,

Riorda, Mario. Elizalde, Luciano. 2020. *Comunicación gubernamental: más 360 que nunca*. Editorial La Crujía

Escalando la Ciencia de Datos. 2020. *Una mirada a las herramientas, los procesos y la infraestructura*. Oracle. California. Estados Unidos.

“

Los gobiernos están llamados a comprender mucho más la forma como las nuevas dinámicas del hogar-oficina involucran al ciudadano con nuevas necesidades, demandas y provocaciones

”



Experiencia de gobierno

Lucy Amparo Guzmán.

Alcaldesa de Santander de Quilichao,
departamento de Cauca
(2020-2023)

“Vencer el estigma que se tiene de que las mujeres no tenemos capacidad para agenciar momentos de crisis”

“La comunicación que hicimos desde nuestro Gobierno durante la pandemia fue un proceso de aprendizaje continuo y nos obligó a generar nuevos mecanismos. Mediante las redes sociales de la Administración Municipal, incluso desde antes que el país entrara en cuarentena, estuvimos comunicando de forma permanente la información real relacionada con el coronavirus, tanto de las medidas sanitarias como de los casos de contagios, para mitigar su impacto.

No fue fácil, ya que los medios salían a publicar noticias en tiempo real, en ocasiones sin contrastar las comunicaciones oficiales. Por ende, empezamos a organizar ruedas de prensa de manera permanente con ellos para mantener informada a la ciudadanía con claridad y oportunidad, insistiendo que la información oficial era la que proporcionábamos desde la Alcaldía .

Invitamos a mesas de trabajo permanentes, presenciales y virtuales, a todos los sectores políticos del municipio, incluso los que estaban en oposición, para informarlos de manera oportuna, pero también para dialogar con ellos sobre propuestas de trabajo en el marco de la pandemia.

Por otro lado, creamos una estrategia llamada Plan Padrinos, en la que cada secretario apadrinó sectores urbanos y rurales del municipio, generando con ellos un listado de beneficiarios para mercados y una comunicación constante y diaria para verificar los inconvenientes que tenían, ayudarlos en su gestión y facilitar la escucha y el trabajo conjunto.

Fue un período complejo y de una gran incertidumbre, en el que tomábamos decisiones casi que día a día, lo cual dificultó el relacionamiento con la población, por dos asuntos: la distancia por el confinamiento y las medidas poco populares que afectaban a la gente y generaba resistencia hacia estas.

Lo más importante fue trabajar de la mano de los ciudadanos, escuchar y construir de manera conjunta con todos, tomar decisiones impopulares que son vitales para su vida, tratando siempre de comunicarlas de manera fácil para su entendimiento.

Las redes hoy son una estrategia muy importante de comunicación, sin embargo, es fundamental utilizar los canales tradicionales, por ejemplo las carteleras, el perifoneo, entre otros.

Mi experiencia en lo público por más de veinte años me genera la certeza de que la cercanía con nuestra comunidad y el contacto permanente amortigua muchos daños que se hacen por malas informaciones y acciones de personas malintencionadas y sin escrúpulos. Para mí, lo más duro fue gobernar desde la distancia, sin tener contacto directo con la ciudadanía.

En estos escenarios hay que ser más ágil y más creativo que las personas que quieren comunicar primero y no necesariamente con la verdad. Innovar en las maneras de tener contacto con los representantes de cada junta de acción comunal. Y como mujer, vencer el estigma que se tiene de que no tenemos capacidad para agenciar momentos de crisis”.



A partir de la crisis sanitaria que ha afectado el planeta y las dificultades que han vivido cientos de comunidades, los gobernantes y las autoridades locales en los diferentes rincones de América Latina—desde el desierto de Sonora hasta Tierra del Fuego—, han tenido que adaptarse a nuevas realidades en su forma de interactuar y de buscar la movilización del ciudadano.

Este libro recoge experiencias de gobierno y se convierte en un documento de consulta para quienes están gobernando o quieren prepararse para gobernar, entendiendo que están viviendo un momento histórico que no le tocó vivir a ninguna generación de gobernantes en los últimos 101 años —desde la gripe española— y por ende, están haciendo historia en la Comunicación de Gobierno.