



**QUÉ HACER DURANTE UNA  
PANDEMIA**

**Guía para políticos**

Gary Klaukka

24 de abril de 2020

# INTRODUCCIÓN

A principios de año nadie podría haber predicho la escala y la velocidad de los desafíos que la nueva década traería consigo. La pandemia de COVID-19 se ha catapultado a la cima de la agenda en todos los países del mundo. Es un problema global que tiene la capacidad de afectar la vida de todos los seres humanos en todos los países y se ha hecho evidente que, para que la vida continúe, se requieren cambios significativos en las sociedades.

Todos los políticos (funcionarios elegidos y dirigentes de partidos), y aquellos que trabajan para los partidos políticos tienen que adaptarse a la nueva situación. Al mismo tiempo, la política continúa y los políticos todavía tienen deberes que cumplir.

Esta situación no tiene precedentes en la época moderna, por lo que no existen guías que tan solo tengamos que desempolvar para obtener ayuda. Con esta breve guía se pretende ayudar a llenar ese vacío al establecer las diferencias en la política durante la pandemia, la manera en que los políticos y aquellas personas conectadas a ellos pueden cumplir mejor sus responsabilidades, cómo comunicarse de manera más eficaz, cuáles son los diferentes estilos de liderazgo durante una crisis, cómo aprovechar una red política y cómo prepararse para el periodo posterior a la crisis. El objetivo de esta guía es ofrecer ejemplos prácticos en un formato accesible y fácil de leer.

## ***¿Qué debe hacer un político durante la crisis?***

### **1. Tenga presencia virtual**

Actualmente la mayoría de los países tienen restricciones con respecto a las reuniones físicas que van acompañadas de medidas de distanciamiento social. Si usted es un(a) representante elegido(a), es probable que esté acostumbrado(a) a trabajar conforme a un horario de oficina y organizar reuniones con su electorado. Por su parte, los partidos políticos dependen de la organización de eventos grandes y pequeños para reunir simpatizantes. Si aún no lo ha hecho, ahora es el momento de involucrar al electorado y a los simpatizantes a través de medios virtuales. Es posible que usted ya tenga una participación activa en las redes sociales, como Facebook o Twitter, pero no poder organizar reuniones periódicas en persona significa que es momento de intensificar esta participación. Herramientas como Zoom o Facebook Live le ayudarán a hacer esto. Las herramientas varían de un país a otro, así que utilice aquella que sea popular donde esté usted.

Los beneficios de usar plataformas como Zoom o Facebook Live son que puede proyectar videos en vivo de usted mismo(a) a sus electores y simpatizantes. Ambas herramientas incluyen formas de controlar la manera en que las personas hacen preguntas, lo que significa que no se sentirá abrumado(a) por las preguntas y podrá moderarlas. Muy probablemente, le resultará más económico utilizar estas herramientas en lugar de tener que pagar el alquiler del lugar y todos los

costos relacionados con las reuniones en persona. Zoom y Facebook Live son herramientas útiles para eventos con muchos participantes. Si desea llevar a cabo reuniones en directo con sus electores de manera virtual a través de video, puede usar Zoom o Skype, o incluso realizarlas por teléfono si no se requiere video.

Algunos políticos ya tienen una presencia habitual en las redes sociales. Si usted no la tiene, este es un buen momento para crear o ampliar su presencia en ellas. Como representante elegido(a), puede escribir un blog, publicar videos que destaquen temas clave e invitar a sus electores y simpatizantes a que le digan qué es lo más importante para ellos. Diferentes países favorecen distintas plataformas de redes sociales: en algunos países Facebook se usa ampliamente, mientras que en otros Twitter puede ser la mejor opción.

## **2. Sea consciente de la inclusión**

La brecha digital es real. Habrá personas con las que no podrá interactuar a través de medios digitales debido a las limitaciones relacionadas con su género, edad, situación económica, alguna discapacidad u otros factores. Es importante tener en cuenta a estas personas al expandir su estrategia de interacción virtual. La pandemia de COVID-19 hace que sea particularmente difícil llegar a estas personas, pero es importante intentarlo, especialmente porque algunas de ellas son más vulnerables a los efectos de la pandemia.

Por otro lado, aún es posible relacionarse con los electores y simpatizantes a través del correo ordinario, siempre y cuando el servicio postal continúe funcionando con normalidad. También puede comunicarse con las personas llamándolas por teléfono, enviándoles mensajes de texto (SMS) o contactándolas a través de una amplia variedad de aplicaciones de mensajería instantánea (como WhatsApp, Telegram y WeChat). Tenga en cuenta que los distintos segmentos de la sociedad a menudo tienen diferentes preferencias cuando se trata de herramientas digitales, por lo que limitarse a una sola herramienta o aplicación puede limitar su alcance en cuanto al número y tipo de personas.

## **3. Sea un conducto confiable de información**

La pandemia de COVID-19 ha presentado una situación en la que existe una enorme cantidad de información disponible. Alguna de esta información es precisa, mientras que otra, desafortunadamente, no lo es. Como representante elegido(a) o partido político, usted se encuentra en una posición de notoriedad y confianza, por lo que la gente acudirá a usted para obtener información durante la crisis. Cuando comparta información con sus electores y simpatizantes, preste mucha atención a la fuente de la información y asegúrese de que provenga del gobierno, las autoridades de salud o alguna otra fuente confiable y conocida. El tipo de información que debe transmitir habrá de incluir datos sobre la crisis, la respuesta del gobierno a la misma, el tipo de ayuda que está disponible y cómo y dónde obtenerla, entre otros. Como ejemplo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha lanzado varias herramientas para combatir la desinformación sobre la pandemia en diferentes plataformas. Puede encontrar más información al respecto en: <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/who-launches-a-chatbot-powered-facebook-messenger-to-combat-covid-19-misinformation>

## **4. Esté preparado(a) para adaptarse**

Al momento de escribir esta guía, todavía hay muchas cosas que no sabemos sobre la pandemia de COVID-19 y la manera en que afecta la salud y la vida de las personas. Si bien en circunstancias normales tener una ideología congruente y basar las respuestas políticas en ella puede ser admirable, debido a la gran cantidad de incógnitas y cosas nuevas que surgen a diario, es importante adaptar su enfoque a medida que se den a conocer nuevos hechos. Dado que la pandemia es global y afecta a todos los países, es útil vigilar de cerca los enfoques y las estrategias que otros países adoptan y ver qué tan eficaces son, ya que lo que funciona en otros países puede adaptarse a su país. Un recurso útil es un informe publicado por el Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI, por sus siglas en inglés), titulado *Adaptive leadership in the coronavirus response: Bridging science, policy and practice* [Liderazgo adaptativo en la respuesta al coronavirus: Cómo unir la ciencia, la política y la práctica]. Este recurso se encuentra disponible en: [https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/032020\\_pogo\\_coronavirus\\_adaptation\\_0.pdf](https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/032020_pogo_coronavirus_adaptation_0.pdf)

## ***¿Cómo debe cumplir un político con sus responsabilidades políticas durante la crisis?***

Si bien la pandemia de COVID-19 ha perturbado muchas cosas en la sociedad, la política continúa, y los políticos, los representantes elegidos y los partidos políticos deben aplicarse en seguir cumpliendo con sus responsabilidades. Esta sección ofrece ideas sobre la manera en que los políticos, al desempeñar distintos papeles, pueden funcionar de manera más eficaz durante la crisis. Muchas de estas funciones se traslapan entre sí, pero cada uno de estos actores tiene un papel único que desempeñar.

### **1. Dirigente del partido**

Dirigir un partido político en tiempos de crisis es todo un reto. Las estrategias que existían antes de que ocurriera la pandemia probablemente ya no servirán, o por lo menos necesitarán revisarse seriamente. Especialmente los políticos de alto nivel tienen la responsabilidad de garantizar que, mientras las acciones del gobierno permanecen bajo escrutinio, la respuesta a la pandemia sea lo más eficaz posible. El papel de las y los dirigentes del partido implica varias responsabilidades clave:

- Hacer eco y difundir recomendaciones de salud oficiales entre el público. Asimismo, garantizar que las y los representantes prominentes del partido (como los miembros del Parlamento (MP) y los altos funcionarios) hagan lo mismo a través de mensajes uniformes.
- Crear o reforzar mensajes claros y congruentes que mejoren la salud y el bienestar de las personas.
- Como dirigente del partido gobernante, tener el valor de tomar decisiones difíciles y a la vez ser lo más abierto(a) y transparente posible con respecto a ellas.
- Aprovechar lo más ampliamente posible la red de expertos del partido, organizaciones de la sociedad civil (OSC), centros estratégicos [*think-tanks*] y otros. Estos son activos clave y ofrecerán perspectivas valiosas durante la crisis.
- Como dirigente de un partido de oposición, tener el valor de cuestionar al gobierno cuando lo que está haciendo no tiene el efecto deseado, así como proponer ideas para hacer las cosas de manera distinta.

- Escuchar a una amplia gama de voces dentro del partido, particularmente voces críticas, las cuales deberían sentirse seguras para alzar la voz, especialmente en las reuniones internas del partido. Esto se puede mejorar mediante el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación interna dentro del partido para asegurarse de que los miembros y simpatizantes reciban actualizaciones frecuentes y oportunas.
- Continuar siendo un defensor visible del partido al comunicar qué es lo que está haciendo el partido para ayudar a resolver la crisis. Esto puede implicar la realización de actividades apolíticas, como la recaudación de fondos para hospitales o la promoción de iniciativas locales de organizaciones de la sociedad civil.

## **2. Miembro del Parlamento**

El distanciamiento social y los parlamentos son una combinación difícil: los parlamentos son inherentemente lugares donde una gran cantidad de personas se reúnen para debatir, legislar y hacer que el gobierno rinda cuentas. Muchos parlamentos de todo el mundo han establecido formas para que los MP puedan participar en los procedimientos de forma remota, lo que les permite seguir representando de manera eficaz a sus electores, hacer preguntas al gobierno y participar en la creación de leyes. Cuando estas soluciones no estén disponibles, usted puede liderar el proceso al iniciar conversaciones y acordar soluciones viables para llevar el distanciamiento social y el trabajo remoto a su parlamento. Los MP tienen un papel esencial durante la crisis: por la naturaleza misma de sus trabajos, representan a las personas afectadas por la pandemia. Deben desempeñar varios papeles clave durante la crisis:

- Difundir las recomendaciones de salud oficiales entre sus electores.
- Escuchar las inquietudes de sus electores y transmitirlos al gobierno.
- Hacer preguntas acerca de las medidas que está tomando el gobierno; las preguntas críticas sobre la pandemia pueden ser útiles para identificar problemas en la manera en que el gobierno está abordando la crisis. Esto es especialmente relevante para la transparencia financiera y la rendición de cuentas, ya que la supervisión de los presupuestos y el gasto público son aún más importantes en tiempos de crisis.
- Asegurarse de que las posibles nuevas leyes de emergencia se analicen adecuadamente. Esto es para garantizar que, en última instancia, esta legislación logre lo que se pretende, tenga una duración limitada conforme a sus cláusulas de extinción y, en la medida de lo posible, no conlleve consecuencias no deseadas en el futuro. Esto debe incluir garantizar que la legislación de emergencia sea inclusiva. Una forma de lograr esto es consultar a los grupos vulnerables, sus representantes y otras partes interesadas para obtener su opinión sobre el proyecto de legislación.
- Apegarse a las recomendaciones y regulaciones de salud oficiales. Las personas verán a los políticos como un ejemplo al seguir las nuevas reglas y recomendaciones y es posible que no perdonen a aquellos que no las sigan o que se perciban como que no las siguen.
- Pensar en mecanismos de escrutinio poslegislativo que analicen las acciones del gobierno y el parlamento cuando la crisis haya terminado.
- Mantener el proceso de toma de decisiones políticas transparente y accesible. Durante la crisis, es especialmente importante mantener informados a los electores, la sociedad civil y los medios de comunicación sobre las medidas que se toman.

## **3. Representante local o regional**

Los miembros de las legislaturas regionales y los concejales distritales, municipales y del condado elegidos están en una buena posición para comprender la “situación en el terreno”, a veces incluso mejor que los MP en el parlamento nacional o federal. Esto se debe a que sus circunscripciones tienden a ser geográficamente más pequeñas y tienen menos personas en ellas. También son a menudo el primer punto de contacto para muchas personas. Algunas de las tareas clave para ellos durante la crisis incluyen:

- Difundir las recomendaciones de salud oficiales entre sus electores y residentes.
- Escuchar las inquietudes de los electores y residentes y transmitirlos a las autoridades locales y regionales, así como a los representantes nacionales o federales y al gobierno.
- Prestar mucha atención a la manera en que la implementación de los poderes excepcionales o de emergencia afecta la vida de las personas y la situación a nivel regional y local, y alzar la voz si las cosas no parecen ir en la dirección correcta.
- Analizar minuciosamente las respuestas de los organismos gubernamentales regionales y locales para asegurarse de que las medidas de emergencia se estén implementando correctamente y tengan las consecuencias previstas.
- Coordinar las iniciativas de ayuda con las partes interesadas locales, como las organizaciones de la sociedad civil.

#### **4. Partido en el gobierno y partidos de oposición**

La pandemia de COVID-19 plantea serios desafíos tanto para los partidos que están en el gobierno como para los de oposición. Los partidos gobernantes tienen la inmensa responsabilidad de implementar medidas imprevistas en tiempos de paz, creando cambios en cascada en la vida de las personas, la economía y la sociedad en general para el futuro. Por su parte, los partidos de oposición, ahora más que nunca, tienen el deber crucial de examinar y cuestionar las medidas del gobierno a la vez que mantienen la unidad nacional. Algunas de sus tareas clave incluyen:

- En el caso de los partidos gobernantes y los partidos de oposición, comunicar sus posturas a la gente de manera clara y congruente. Invertir suficiente tiempo y recursos para desarrollar una estrategia de comunicación.
- En el caso de los partidos en el gobierno, tener el valor de dirigir en un momento de crisis sin dejar de adaptarse si es evidente que las medidas que se están tomando no funcionan.
- Reconocer que los parlamentarios de segunda fila o *junior* también tienen un papel clave en el escrutinio del poder ejecutivo, el cual se puede realizar a través de mecanismos internos del partido, como la asamblea partidista en el parlamento.
- En el caso de los partidos de oposición, tener el valor de cuestionar las medidas que el gobierno está tomando y que claramente no están funcionando, y proponer ideas para hacer las cosas de manera diferente. Esto debe hacerse centrándose en los problemas, no en las posturas políticas. En la práctica, esto puede significar enfocarse en cuestionar medidas o gastos específicos, no en el desempeño de otros políticos, ya que se corre el riesgo de que esto se perciba como una politización de la crisis.
- Tanto los partidos gobernantes como los de oposición tienen la responsabilidad de mantener la unidad nacional mientras desempeñan sus funciones; esto implica un difícil equilibrio entre apoyar a los políticos de otros partidos y cuestionarlos de manera constructiva.

## ***Cualidades de liderazgo durante una crisis***

Ciertos estilos y cualidades de liderazgo resuenan bien en la ciudadanía durante una crisis y también funcionan para resolverla. Además de las cualidades que ya se han comentado en esta guía, las siguientes cualidades de liderazgo político pueden ser efectivas en tiempos de crisis:

### **1. Manténgase tranquilo(a) y sereno(a)**

Un político tranquilo y sereno tranquilizará a la gente. Las personas respetan a los políticos como líderes de sus comunidades, particularmente en tiempos de crisis. Los líderes y las lideresas que muestran signos de incertidumbre y pánico transmitirán fácilmente estos sentimientos a las personas.

### **2. Sea incluyente y colaborativo(a)**

Durante una crisis, al enfrentarse a una situación o amenaza nueva y desconocida, los políticos pueden obtener las mejores respuestas siendo lo más incluyentes posible. Un círculo pequeño y cerrado de líderes políticos no podrá obtener información buena y confiable, y estos políticos tampoco podrán tomar buenas decisiones. Los líderes políticos deben aceptar consejos y recomendaciones lo más ampliamente posible y tener una mente abierta. Al hacer esto, empoderarán a otros para encontrar soluciones, así como para implementarlas. Esto también les permitirá garantizar que se incluya a los grupos vulnerables y marginados de la sociedad.

### **3. Sea optimista y con visión a futuro**

Las crisis, por su propia naturaleza, engendran pesimismo: la vida de muchas personas se verá afectada negativamente por la pérdida del trabajo, la salud o incluso la vida. Como líderes y lideresas de la comunidad, los políticos pueden ofrecer esperanza y optimismo. Esto se puede hacer compartiendo historias de éxito y enfocándose en el futuro. Es importante ser optimista, pero al mismo tiempo evitar ser poco realista. Es posible ser optimista y abierto y honesto a la vez.

### **4. Sea imparcial**

La gente puede desinteresarse fácilmente al ver que los políticos “juegan a la política”. Esto es aún más cierto en tiempos de crisis. Las prioridades de las personas serán la supervivencia y superar la crisis. La gente espera que los políticos lideren a la comunidad y actúen por el bien común, no que se enganchen en políticas partidistas o se promuevan a sí mismos. Sea imparcial al trabajar junto a personas de diferentes tendencias políticas tanto como sea posible, sin que con esto comprometa sus funciones o responsabilidades constitucionales.

## **Cómo prepararse para el periodo posterior a la crisis.**

Los políticos tienen un papel particularmente importante al tratar de predecir en la medida de sus posibilidades cuáles serán los impactos de la crisis a mediano y largo plazo. Si bien muchos actores de la sociedad se involucrarán en la elaboración de soluciones para hacer frente a la crisis, los políticos serán los que implementarán un regreso organizado a la nueva normalidad. Dado que

todavía hay muchos factores desconocidos, el futuro es muy difícil de predecir. Al mismo tiempo, cuanto antes se comience a pensar en adaptarse a las circunstancias futuras, mejor.

## **1. Desarrollo y adaptación de políticas**

Como político, es probable que ya se le conozca como una persona enfocada en un área temática específica (como educación, salud o justicia penal). Si ya tiene un área de especialización, este es un buen momento para comenzar a pensar en las diferentes formas en las que esa área se verá afectada por la pandemia y la manera en que podría evolucionar a mediano y largo plazo.

Como partido político, ya tendrá una plataforma política. No es un eufemismo decir que es probable que la pandemia de COVID-19 tenga un impacto en todas las áreas de la política, por lo que es aconsejable revisar todas las políticas del partido a la luz de la pandemia.

Tanto los políticos como los partidos pueden beneficiarse de hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos de la sociedad cambiará la pandemia de COVID-19 a mediano y largo plazo? ¿Cómo afectará esto a sus electores, simpatizantes y conciudadanos?
- En un nivel práctico, si el distanciamiento social tiene que continuar, ¿qué significa esto para los restaurantes, el transporte público, las tiendas, las escuelas, las universidades, etc.? ¿Cómo pueden abordarse estos desafíos a nivel político?
- ¿Cómo será la sociedad dentro de un año? ¿Cómo será dentro de cinco años? ¿Y en una década? ¿Cuáles serán las mayores áreas de cambio? Estas son en las que debería concentrar sus esfuerzos.
- ¿Qué decisiones políticas y de políticas permitirán que la sociedad implemente un regreso organizado a la nueva normalidad?
- ¿Qué significará el distanciamiento social continuo para la dirección de su partido político, su actuación como político y la realización de una campaña electoral?

## **2. Estrategia de salida**

Los políticos ya han empezado a enfrentar presiones para articular una “estrategia de salida”, o una forma de salir de la pandemia actual y las restricciones que se han impuesto a causa de ella. Políticamente hablando, esto es extremadamente complicado por varias razones: todavía hay muchas preguntas sin respuesta sobre el virus que está causando la pandemia; cualquier decisión de levantar las restricciones demasiado pronto puede dar como resultado una pérdida de vidas significativa, y mantener las restricciones vigentes durante demasiado tiempo puede causar daños considerables a la economía. Los políticos y los partidos políticos pueden considerar los siguientes puntos en sus reflexiones sobre una estrategia de salida:

- Toda estrategia de salida debe ir acompañada de políticas bien articuladas sobre los efectos que tendrá la pandemia en la sociedad a mediano y largo plazo. Estas políticas por sí mismas formarán la piedra angular de la estrategia de salida.
- Toda estrategia de salida debe tener en cuenta que existe una gran cantidad de factores desconocidos en torno al virus de COVID-19. Una estrategia debe ser abierta y



transparente sobre lo que se sabe y lo que no se sabe, y debe adaptarse al descubrirse nuevos hechos sobre la pandemia.

- Toda estrategia de salida debe evitar dar la impresión de que la sociedad puede volver a ser lo que era antes de la pandemia, al menos en el mediano plazo. Ser abierto(a) y transparente con la ciudadanía es clave para manejar las expectativas y preparar a las y los ciudadanos(as) para una nueva normalidad.

### ***Ejemplo de estrategia de salida para el COVID-19***

Una estrategia de salida para la pandemia debe incluir por lo menos las siguientes consideraciones:

- “Aplanamiento de la curva”: reducción de muertes, infecciones y camas de terapia intensiva en uso a través del distanciamiento social
- Pruebas de COVID-19 y de anticuerpos
- Seguimiento preciso y confiable de contactos
- Aumento de la capacidad hospitalaria
- Suministro de equipo de protección personal
- Disponibilidad de vacunas

Lo más probable es que los países tengan que regresar por etapas a una situación sin crisis.

Etapa 1:

- ▢ Levantar la orden de quedarse en casa, pero mantener las disposiciones de distanciamiento social
- ▢ Reabrir las pequeñas empresas, instalaciones recreativas al aire libre y otras actividades de bajo riesgo
- ▢ Aumentar la flexibilidad en las regiones del país con menos casos
- ▢ Abrir las escuelas con nuevos lineamientos

Etapa 2:

- ▢ Permitir que un mayor número de personas se reúnan al elevar los límites de las reuniones sociales
- ▢ Abrir más tiendas y restaurantes con restricciones de seguridad
- ▢ Permitir que aquellos trabajadores no esenciales que no pueden hacer su trabajo de manera remota regresen a trabajar bajo nuevos lineamientos de seguridad

Etapa 3:

- ▢ Regresar en etapas a la vida sin crisis
- ▢ Reducir el seguimiento de posibles brotes o incrementos del virus manteniendo a la vez una capacidad de reserva para responder a futuras pandemias

Evaluar las lecciones aprendidas de la respuesta a la crisis, de preferencia por una institución independiente o un experto