



# Toma de decisiones políticas durante una crisis

**Un práctico conjunto de herramientas para políticos durante la pandemia del COVID-19**

## ***Introducción***

Durante una crisis, la toma de decisiones políticas rápidas y eficaces es crucial. No solo porque el tiempo para tomar decisiones importantes es limitado, sino también porque una crisis es impredecible y afecta a grandes sectores de la población. Si la toma de decisiones políticas no está bien organizada, esto obstaculiza la capacidad de los representantes elegidos, partidos y gobiernos para responder a la crisis de manera eficaz. Este documento ofrece recomendaciones de estrategias, procesos y estructuras que definen una sólida toma de decisiones políticas durante una crisis. Describe por qué es importante crearlos, los distintos tipos de órganos de toma de decisiones que existen, quién debería estar en ellos y cuáles son sus responsabilidades.

Coen Pustjens, mayo de 2020

## ***Tabla de contenido***

<b>1. Razones para tener una estrategia de toma de decisiones políticas</b>	<b>4</b>
<b>2. Tipos de toma de decisiones políticas</b>	<b>4</b>
<b>3. Roles y responsabilidades individuales</b>	<b>5</b>
• <i>Presidente(a)</i>	6
• <i>Ministros(as) y dirigentes de alto nivel del partido</i>	6
• <i>Secretario(a)</i>	6
• <i>Expertos(as) en la materia</i>	7
• <i>Funcionario(a) de información de alto nivel</i>	7
• <i>Representante del gobierno para la respuesta a la crisis</i>	8
• <i>Asesor(a) de comunicación/portavoz</i>	8
• <i>Asesor(a) político(a)</i>	9
• <i>Partes interesadas externas</i>	9
• <i>Representantes del gobierno subnacional</i>	10
• <i>Asesor(a) de seguridad</i>	10
• <i>Experto(a) en finanzas</i>	10
• <i>Experto(a) jurídico(a)</i>	10
<b>4. Responsabilidades del equipo</b>	<b>11</b>
• <i>Identificar y priorizar los problemas</i>	11
• <i>Gestionar la respuesta y desarrollar soluciones</i>	11
• <i>Monitorear los acontecimientos</i>	11
• <i>Desarrollar escenarios</i>	11
• <i>Recopilar información, comunicar e informar</i>	11
• <i>Monitorear, evaluar y aprender</i>	12
• <i>Establecer sistemas de gestión de crisis y estructuras operativas</i>	12
<b>Apéndice: Ejemplo de una estrategia de toma de decisiones políticas</b>	<b>13</b>

### **1. Razones para tener una estrategia de toma de decisiones políticas**

Los equipos, las estrategias y los procesos que se organizan en respuesta a una crisis tienen muchos nombres diferentes, por ejemplo: “Equipo de respuesta a la crisis”, “Equipo de trabajo de COVID-19”, “Equipo de manejo de brotes”, “Sala de guerra”, “Centro de comando de coordinación de emergencias”, “Comité de manejo de desastres”, entre otros. No obstante, su organización y objetivos a menudo son similares. Son un grupo de personas que conforman el órgano central de toma de decisiones en respuesta a una crisis. Estos órganos de toma de decisiones en situaciones de crisis tienen tres propósitos:

1. *Facilitar la toma rápida de decisiones*
2. *Agilizar la recopilación, provisión y difusión de información esencial.*
3. *Asegurar la coordinación y colaboración entre las partes interesadas clave*

Una estrategia eficaz de toma de decisiones políticas en respuesta a una crisis es a menudo un acto de equilibrio entre intereses opuestos. El equipo de respuesta a la crisis debe ser lo suficientemente pequeño para poder tomar decisiones rápidamente, pero lo suficientemente grande para incluir diferentes perspectivas y fuentes de información. Debe ser jerárquico y tener una clara división de las responsabilidades, pero también ser plano y horizontal, y asegurarse de que no se supriman las críticas, se evite el pensamiento de grupo<sup>1</sup> y que el poder de la toma de decisiones no esté demasiado centralizado. Asimismo, debe actuar con decisión y rapidez, sin dejar de garantizar que esas decisiones estén bien informadas y basadas en hechos y opiniones de expertos.

## 2. Tipos de toma de decisiones políticas

La pandemia de COVID-19 es única, ya que está causando daños a una escala sin precedentes y afectando a diferentes sectores y aspectos de nuestra vida. Son tres crisis envueltas en una: 1) una crisis de salud (tanto individualmente para las personas, como institucionalmente para el sector salud), 2) una crisis social y 3) una crisis económica. Esto es importante porque significa que los partidos y los gobiernos necesitan establecer varios órganos de toma de decisiones en respuesta a la crisis, cada uno de los cuales debe enfocarse en cada una de estas áreas e incluir a expertos en cada tema. Deben establecerse los siguientes equipos en respuesta a la pandemia de COVID-19:

- ☒ **Político:** *El órgano central de toma de decisiones. Todo este documento trata sobre este equipo. Además, este equipo es responsable de garantizar que sus decisiones se informen periódicamente al gabinete, el parlamento y otras partes interesadas políticas.*
- ☒ **Salud:** *Se encarga de monitorear el impacto del COVID-19 en el sistema de salud y entre la ciudadanía, pero también de asesorar sobre las medidas de salud pública, la contención de la propagación del virus, la capacidad para realizar pruebas, el seguimiento de contactos, el tratamiento, la capacidad de las unidades de terapia*

---

<sup>1</sup> El pensamiento de grupo (*groupthink*) es un fenómeno psicológico que ocurre dentro de un grupo de personas en el que el deseo de armonía o conformidad en el grupo ocasiona que el proceso de toma de decisiones sea irracional o disfuncional. El deseo de cohesión en un grupo puede producir una tendencia entre sus miembros de estar de acuerdo a toda costa. Esto hace que el grupo minimice el conflicto y llegue a una decisión consensuada sin una evaluación crítica.

*intensiva y las decisiones sobre la relajación de las medidas tomadas en respuesta a la crisis destinadas a contener el virus.*

- ❑ **Social:** *Está a cargo de brindar asesoramiento sobre el impacto social de la crisis. Este equipo analiza quiénes se ven más afectados, así como qué se puede hacer para aliviar su sufrimiento y de qué manera. Debe prestarse especial atención a las comunidades vulnerables y en riesgo, como las mujeres, las personas con discapacidad, las minorías étnicas y religiosas, los grupos indígenas, los jóvenes, los marginados económicamente y las personas que se ven directamente afectadas por la pandemia, como los adultos mayores y las personas con padecimientos de salud preexistentes. Entre las áreas de enfoque se incluyen el suministro de las necesidades básicas (agua, comida, jabón), el aumento de personas en situación de calle, el impacto psicológico de las medidas de quedarse en casa, los servicios sociales para los más necesitados, etc.*
- ❑ **Económico:** *Su objetivo es administrar y reducir las consecuencias económicas de la pandemia. Este equipo necesita crear conciencia sobre la manera en que las empresas, el empleo, el ingreso, los préstamos internacionales, la deuda y otros acontecimientos micro y macroeconómicos se ven afectados por la pandemia y proponer soluciones para mitigar esos problemas.*
- ❑ **Comunicación:** *El equipo de comunicación es responsable de recopilar, compartir y difundir información de manera clara y concisa. Necesita desarrollar un plan de comunicación durante la crisis, adoptar un protocolo de comunicación en situaciones de crisis y gestionar la difusión oportuna y correcta de información esencial a la ciudadanía, los medios de comunicación y las partes interesadas.*
- ❑ **Gobiernos subnacionales y ramas del partido:** *Los niveles más bajos de los gobiernos y los partidos tendrán dificultades para responder a la pandemia. Tienen menos experiencia, dinero, pericia y capacidad para responder a la crisis. Por tal motivo, se debe establecer un equipo para que interactúe periódicamente con ellos, les brinde orientación sobre cómo responder y les permita compartir sus necesidades, hacer preguntas e intercambiar experiencias sobre los desafíos y cómo superarlos.*
- ❑ **Órgano consultivo de las partes interesadas externas:** *La toma de decisiones inclusiva es importante durante una crisis. La ciudadanía, las instituciones y las organizaciones afectadas por el COVID-19 y aquellas personas a las que las medidas de emergencia afectan directamente deben incluirse en la toma de decisiones políticas. Este equipo debe garantizar que las partes interesadas más importantes tengan la oportunidad de expresar sus intereses, dar retroalimentación sobre las decisiones políticas y las medidas de respuesta a la emergencia e informar a los responsables de la toma de decisiones sobre las necesidades y los problemas que hay en sus comunidades o sectores.*

### **3. Roles y responsabilidades individuales**

Reunir a las personas adecuadas tiene un gran impacto en la calidad de la toma de decisiones. Mucha gente quiere formar parte del órgano de toma de decisiones en una crisis porque esto les da prestigio, exposición e influencia. Aunque es fundamental que todos los que necesitan ser incluidos lo sean, también es esencial que el equipo no sea demasiado grande. Involucrar a demasiadas personas le resta eficacia, principalmente en la toma de decisiones. Durante una crisis, más personas equivalen a más opiniones, más desacuerdos,

más tiempo para reunirse y menos consenso. Asimismo, es importante que haya una clara asignación de responsabilidades. Las personas necesitan tener roles bien definidos y saber qué se espera de ellas. Esto garantizará que permanezcan “en su carril” y permitirá que las cosas sucedan de manera simultánea, en lugar de consecutiva.

Los siguientes puestos representan al personal clave que debe formar parte del equipo de toma de decisiones políticas durante una crisis y sus responsabilidades:

#### **📌 *Presidente(a):***

El papel del presidente es dirigir y coordinar el órgano de toma de decisiones políticas. Este papel debe articularse y entenderse aún más claramente que los demás, ya que él o ella es responsable de la supervisión del órgano de toma de decisiones durante la crisis. Es importante tener en cuenta que el primer ministro o presidente en funciones no siempre es el presidente de este órgano.

- Es uno de los tomadores de decisiones más importantes en la cadena de mando.
- Dirige las reuniones, a menos que la responsabilidad se delegue a otra persona.
- Establece el orden del día de las reuniones junto con el funcionario de información y el secretario.
- Desempeña un papel fundamental en la comunicación de las decisiones políticas a la ciudadanía y demás partes interesadas.
- Toma la decisión de aumentar o disminuir el estado de emergencia.

#### **📌 *Ministros(as) y dirigentes de alto nivel del partido***

Las y los ministros(as) de los ministerios que participan en la respuesta a la crisis son parte de este equipo. En el caso del COVID-19, estos incluyen, por lo menos, al Ministerio de Salud, el Ministerio de Asuntos Económicos y el Ministerio de Comunicación o sus equivalentes nacionales. En el caso de los partidos políticos, se debe incluir a las y los dirigentes de más alto nivel del partido y a los portavoces parlamentarios sobre los temas de salud, economía y comunicación.

- Ofrecen experiencia y conocimientos específicos del ministerio o sector.
- Garantizan la correcta implementación y el monitoreo de las decisiones y medidas de respuesta a la emergencia.
- Son responsables de comunicar su experiencia específica en la materia.
- Coordinan la organización de los aliados relevantes de la red. Por ejemplo, el Ministerio de Salud desempeña un papel fundamental en la coordinación con hospitales, profesionales de la salud, casas de retiro y demás partes interesadas nacionales de los servicios de salud. Los mensajes, las necesidades y las observaciones de estas partes interesadas deben transmitirse al equipo de respuesta a la crisis.

#### **📌 *Secretario(a)***

La o el secretario(a), cuya función es a menudo infravalorada, apoya al presidente o al equipo de respuesta a la crisis al asegurarse de que los protocolos y procesos de las reuniones sean eficaces.

- Es responsable de elaborar las minutas y de registrar y resumir adecuadamente las decisiones tomadas en las reuniones.

- Prepara el orden del día junto con el coordinador de información y el presidente y luego lo distribuye entre los participantes de la reunión del equipo de respuesta a la crisis.
- Elabora un formato unificado, redacta el borrador del informe de la reunión y lo distribuye entre sus miembros después de que es aprobado por el presidente.
- Supervisa de cerca el avance de la implementación de las decisiones de las reuniones anteriores e informa al respecto.

#### 📌 **Expertos(as) en la materia**

Cada crisis es única, por lo tanto, no puede sobreestimarse el papel y la importancia de los expertos en la materia y los científicos, ya que estos proporcionan datos objetivos, informados y basados en evidencia que deberían darle forma a la toma de decisiones políticas. En el caso del COVID-19, pueden incluir: 1) profesionales de la salud, médicos(as) y enfermeros(as); 2) profesores(as) o académicos(as) especializados(as) en salud y crisis económicas o relacionadas con el virus; 3) epidemiólogos(as), virólogos(as) y microbiólogos(as); 4) economistas, líderes y lideresas empresariales y representantes de las y los trabajadores(as); 5) expertos(as) con experiencia previa en brotes contagiosos, como aquellas personas que trabajaron para contener el SARS o el Ébola; y 6) representantes de comunidades en riesgo.

- Describen el estado actual de la pandemia y con base en ello planean sus consecuencias en los diferentes sectores de la sociedad, si es posible, con datos y apoyos visuales.
- Explican la crisis en términos simples, para que todos y todas puedan comprender las complejidades de la crisis.
- Identifican posibles medidas de control, sopesando las consecuencias y los impactos de esas medidas y los plazos que estiman serán necesarios.
- Comparten los posibles escenarios de la manera en que puede desarrollarse o expandirse la crisis, qué probabilidad hay de que estos sucedan y de qué manera se pueden minimizar o gestionar los riesgos en dichos escenarios.
- Asesoran al presidente y a los miembros del equipo de respuesta a la crisis en la toma de decisiones. Cada decisión política debe basarse en gran medida en sus aportaciones y recomendaciones.

#### 📌 **Funcionario(a) de información de alto nivel**

En ocasiones este papel se asigna como una responsabilidad adicional a otra persona del equipo, como la o el secretario(a). Sin embargo, en el caso de una crisis a gran escala, este papel lo debe desempeñar otra persona. Él o ella es responsable de la recopilación, organización y difusión de la información esencial y las decisiones entre las personas correctas.

- Crea un proceso para recopilar, organizar y difundir la información de distintas fuentes, incluyendo los tiempos y la frecuencia de la comunicación, las personas de contacto, el escalamiento de la urgencia, el tipo y formato de la información, las expectativas mutuas, el seguimiento que se requiere, etc.
- Es un impulsor proactivo de los procesos de información, tanto dentro del equipo de respuesta a la crisis como para otros aliados relevantes de la red.
- Reúne y presenta información durante las reuniones del equipo junto con la información de terceros, con el fin de tener una imagen completa de la situación.
- Determina qué información falta e identifica las fuentes de donde se puede obtener dicha información.

### ☐ **Representante del gobierno para la respuesta a la crisis**

Algunos países tienen ya organismos consultivos o de respuesta a crisis independientes. Si ya existen, el representante de mayor nivel o la organización misma deberían incluirse en la estrategia de toma de decisiones durante la crisis.

- Comparte las mejores prácticas o lecciones aprendidas de experiencias de crisis pasadas en el país u otros países (vecinos).
- Comparte información o procesos de respuesta a la crisis previamente desarrollados que se pueden utilizar.
- Supervisa el uso y la correcta implementación de los procesos de gestión de crisis existentes.
- Funge como observador externo independiente y asesor sobre la calidad de la toma de decisiones.

### ☐ **Asesor(a) de comunicación**

La o el asesor(a) o portavoz de comunicación del equipo suele ser el asesor de comunicaciones de mayor nivel del primer ministro, presidente o dirigente del partido. Él o ella desarrolla mensajes y comunica decisiones políticas a los medios de comunicación, la ciudadanía y otras partes interesadas.

- Lleva a cabo análisis periódicos de los medios de comunicación, comparte lo que se informa y realiza un seguimiento de las percepciones públicas sobre la crisis y del cambio de estas.
- Coordina la estrategia de comunicación durante la crisis con contrapartes de la comunicación y portavoces colegas. Garantiza la existencia de un protocolo de comunicación aprobado que describe quién responde a qué preguntas y acontecimientos, así como en qué momento y de qué manera.
- Desarrolla un plan de comunicación durante la crisis, en el cual se describen los mensajes, tiempos de la comunicación, una estrategia para contrarrestar la desinformación, canales primarios y herramientas de comunicación y recomendaciones para las conferencias de prensa. Este plan debe abordar la manera en que el gobierno o el partido se comunicarán con otros departamentos del gobierno o del partido, el parlamento y los representantes elegidos, la ciudadanía y los medios de comunicación.
- Asesora sobre el efecto de las decisiones y medidas en el “mundo exterior”.
- Lleva a cabo comunicaciones internas, públicas y de respuesta a la crisis en los medios de comunicación, incluyendo el desarrollo, la prueba y la difusión de mensajes; asimismo, encabeza las conferencias de prensa, prepara los borradores de los comunicados de prensa y responde a las preguntas de los medios.
- Mantiene un contacto cercano con todos los medios de comunicación principales y periodistas importantes, o supervisa este trabajo realizado por otros portavoces.
- Desarrolla recursos de comunicación, como infografías, carteles, anuncios de servicio público y videos.

### ☐ **Asesor(a) político(a)**

La o el asesor(a) político(a) del equipo es responsable de gestionar el proceso político de la crisis. Él o ella se aseguran de que las consecuencias políticas de la crisis se manejen y controlen adecuadamente y que se sigan los procesos de toma de decisiones políticas.

- Tiene un sólido entendimiento de los procesos y procedimientos de la toma de decisiones políticas y es capaz de anticipar, reconocer y comprender la manera en que estos se ven afectados por la crisis.
- Traduce las decisiones del equipo en una estrategia legislativa factible de toma de decisiones políticas, la cual incluye a quién informar, en qué momento y de qué manera garantizar la aprobación política.
- Se asegura de que los partidos políticos (tanto en el gobierno como de oposición) y los representantes elegidos estén bien informados e involucrados (como apoyo o *back office*) en el proceso de toma de decisiones.
- Identifica y comparte las susceptibilidades o críticas políticas con el presidente, tanto desde dentro del partido como desde otros partidos o aliados externos.
- Tiene una amplia y sólida red política, la capacidad de trabajar a través de las líneas partidistas y se le considera un interlocutor político confiable.
- Funge de enlace entre los responsables de la toma de decisiones políticas, los dirigentes de los partidos y otros contactos políticos.

#### 📌 **Partes interesadas externas**

Es importante involucrar a las organizaciones y los representantes externos en la toma de decisiones políticas. Una crisis afecta de manera diferente a distintas personas. Involucrar a representantes específicos en la toma de decisiones puede añadir diferentes perspectivas, fortalecer la calidad de las decisiones y garantizar la rendición de cuentas. Cuando se incluye a las personas en la toma de las decisiones que les afectan, hay más aceptación y responsabilidad y una probabilidad más alta de cumplimiento y, por lo tanto, un mayor impacto de las medidas de emergencia. Estos representantes no son miembros permanentes de la estrategia de toma de decisiones políticas, pero se les puede invitar a las sesiones donde se traten temas específicos de las áreas que les afectan. Como se mencionó anteriormente, a menudo también se organizan en un equipo independiente de asesores de respuesta a la crisis. Las partes interesadas externas importantes incluyen medios de comunicación, líderes y lideresas empresariales, sindicatos, líderes religiosos, grupos vulnerables (mujeres, personas con discapacidad, minorías étnicas y religiosas, grupos indígenas y jóvenes) y personas directamente afectadas por la crisis.

También es posible nombrar un coordinador de enlace externo, que:

- Establece y mantiene contactos con personas y organizaciones importantes.
- Sabe cómo encontrar a las personas adecuadas para obtener apoyo y cooperación.
- Inicia, forma y mantiene alianzas y coaliciones.
- Comprende y traduce las consecuencias de las decisiones para diferentes comunidades.
- Identifica qué partes interesadas deben ser invitadas al órgano central de toma de decisiones y en qué sesiones.
- Transmite a las partes interesadas afectadas los mensajes importantes y las medidas de emergencia tomadas por el órgano central de toma de decisiones y garantiza la aceptación de dichas disposiciones y la responsabilidad por las mismas, así como la retroalimentación de esas comunidades al órgano de respuesta a la crisis.

#### 📌 **Representantes del gobierno subnacional**

Los gobiernos subnacionales y las oficinas regionales del partido a menudo cuentan con menos información, capacidad, presupuestos y experiencia en la gestión de crisis que sus homólogos nacionales, pero también son la primera línea de defensa. Los representantes

políticos estatales y locales tienen la responsabilidad de educar e informar a sus ciudadanos(as), y de rendir cuentas y ser transparentes al administrar los recursos y servicios relacionados con la crisis, sin difundir información errónea ni causar pánico indebido. Por lo tanto, es crucial que estén involucrados en la toma de decisiones durante la crisis. Dado que a menudo hay muchos representantes políticos subnacionales, se debe identificar e incluir a las organizaciones paraguas o a los coordinadores designados entre sus pares. Se debe prestar especial atención en incluir a representantes subnacionales de zonas, pueblos y ciudades afectadas por la crisis. Al igual que las partes interesadas externas, los gobiernos subnacionales no son miembros permanentes del grupo (con la excepción de los “puntos críticos” afectados por la crisis). Los representantes políticos subnacionales deben:

- Recopilar y compartir información sobre las necesidades prioritarias subnacionales.
- Transmitir los problemas que ocurren “en el lugar de batalla” a la estrategia y al equipo de toma de decisiones políticas.
- Hacer sugerencias informadas para la división y asignación de los recursos disponibles entre los gobiernos subnacionales.
- Recibir y transmitir las instrucciones, medidas e información relacionadas con la crisis desde el nivel nacional al estatal y local.

#### 📌 **Asesor(a) de seguridad**

Si las consideraciones de seguridad entran en juego, por ejemplo, debido a la creciente resistencia a las medidas de quedarse en casa o el incumplimiento a gran escala de las medidas de distanciamiento social, es importante incluir a un asesor de seguridad de alto nivel que proporcione actualizaciones sobre los problemas relacionados con la seguridad, los retos y las medidas de contención. Este podría ser el oficial de policía o militar de mayor rango en el país, por ejemplo.

#### 📌 **Experto(a) en finanzas**

La respuesta a una crisis a menudo requiere de mucho dinero. Asimismo, el dinero con frecuencia debe gastarse rápidamente. Los canales adecuados de supervisión, rendición de cuentas y transparencia se vuelven más difíciles de mantener. Es importante saber cuánto se gasta, cuánto dinero se necesita y cuánto queda, y si el gasto tiene las consecuencias previstas. Tener en el órgano a un(a) experto(a) en finanzas ayudará a aclarar esta información. Esta persona puede ser un funcionario público de alto nivel del Ministerio de Hacienda, por ejemplo.

#### 📌 **Experto(a) jurídico(a)**

Durante una crisis, a menudo se adoptan medidas de emergencia temporales y restricciones legales, lo que le da al poder ejecutivo un tremendo poder. Eso no significa que los procedimientos legislativos normales se vuelvan obsoletos. Los expertos jurídicos deben asegurarse de que se respete el estado de derecho y que las restricciones y disposiciones de emergencia estén justificadas y sean necesarias y proporcionales. Asimismo, también deben asegurarse de que se adopten y apliquen las disposiciones en respuesta a la crisis, sin dejar de cumplir los procesos de aprobación legislativos y políticos adecuados y garantizar que las medidas no sean susceptibles de mal uso, corrupción o litigios. Esta persona puede ser un(a) defensor(a) legal o juez(a) de alto nivel, por ejemplo.

## 4. Responsabilidades del equipo

Es importante que el órgano de toma de decisiones políticas tenga un claro sentido de sus responsabilidades. Saber en qué enfocarse, qué no hacer y cuáles son los objetivos del grupo ayudará a garantizar que se tomen las decisiones más importantes. Un órgano de toma de decisiones políticas durante una crisis tiene las siguientes responsabilidades:

### ☑ **Identificar y priorizar problemas**

El equipo de respuesta a la crisis debe asegurarse de que se identifiquen y aborden rápidamente los principales problemas, cuellos de botella y desafíos que son cruciales para el bienestar y el funcionamiento del país y su ciudadanía. El equipo debe priorizar esas decisiones, determinando el orden en que se tratarán los problemas de acuerdo con su importancia relativa, impacto y gravedad. No se puede hacer todo a la vez; los asuntos más urgentes e importantes deben resolverse primero.

### ☑ **Gestionar la respuesta y desarrollar soluciones**

La responsabilidad más importante de un órgano de toma de decisiones políticas es gestionar la respuesta a la crisis. Las soluciones deben minimizar el impacto negativo en la vida de las personas, aliviar las dificultades y resolver la crisis lo más rápido posible. Esto incluye gestionar las necesidades de la primera respuesta, establecer medidas y regulaciones de emergencia y pensar en soluciones para la crisis a largo plazo que acaben con ella lo más rápido posible y con la menor cantidad de casualidades o impacto para la sociedad.

### ☑ **Monitorear los acontecimientos**

Seguir de cerca cómo se está desarrollando la crisis. ¿Hay áreas que necesiten atención específica; existen puntos donde la contaminación ha alcanzado un pico repentino (de nuevo); las medidas de respuesta tienen las consecuencias previstas; hay acontecimientos inesperados que requieran un cambio en la estrategia?

### ☑ **Desarrollar escenarios**

Por definición, una crisis es impredecible y difícil de manejar. Por lo tanto, es importante estar preparado(a) para lo inesperado y tener contingencias establecidas. Un órgano de toma de decisiones políticas necesita identificar y preparar escenarios que consideren la manera en que podría desarrollarse la crisis y trazar cursos de acción para la forma en que respondería el partido o el gobierno si ocurrieran. Los expertos en la materia y los especialistas del sector deben dirigir el desarrollo de estos escenarios.

### ☑ **Recopilar información, comunicar e informar**

Las decisiones políticas deben basarse en todas las pruebas, hechos e información disponibles de las partes interesadas afectadas. Durante una crisis, a menudo hay un exceso de información que incluye informes extensos de los medios, especulación, información errónea, desinformación, rumores y chismes. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha dicho que el desafío no es solo combatir el virus, sino también a los provocadores (*trolls*) y las teorías de conspiración que debilitan la respuesta a la crisis; la información errónea “podría ser lo más contagioso de la pandemia”.<sup>2</sup> La información precisa es esencial para

---

<sup>2</sup> <https://www.bbc.com/news/world-51429400>

responder y contener la pandemia lo más rápido posible. Un equipo de respuesta a la crisis necesita reunir tanta información como sea posible de diferentes fuentes fidedignas, filtrar lo que es relevante y confiable y comunicar esa información a la ciudadanía. Esto también significa que es necesario desarrollar un plan de comunicación durante la crisis y un protocolo de comunicación aprobado, como ya se indicó anteriormente. También significa que deben generarse recursos de comunicación, como infografías, carteles, anuncios de servicio público y videos informativos.

#### **☒ *Monitorear, evaluar y aprender***

Un equipo de respuesta a la crisis necesita aprender sobre la marcha. Nunca nadie está completamente preparado para una crisis, que es precisamente lo que la convierte en crisis. Esto significa que es posible que al principio las decisiones políticas, las medidas de respuesta y la comunicación durante la crisis no tengan las consecuencias previstas, sean malinterpretadas o necesiten actualizarse debido a acontecimientos imprevistos. El equipo de respuesta a la crisis es responsable de monitorear el avance de la resolución de la crisis. Hay que preguntarse qué medidas funcionan y cuáles no, cuáles son los fracasos, si existen nuevas circunstancias que requieran una reevaluación de las decisiones anteriores y qué procesos o medidas de emergencia deben mejorarse. La iteración debe ser parte de cada paso del proceso de toma de decisiones políticas.

#### **☒ *Establecer sistemas de gestión de crisis y estructuras operativas***

El equipo de respuesta a la crisis debe establecer procedimientos y estructuras claras que permitan a las diferentes partes interesadas desempeñar un papel eficaz para contener y resolver la crisis. La coordinación y colaboración incluyen el desarrollo de un plan de gestión de crisis y la definición de las personas, instituciones u organizaciones que deben ser consultadas. El equipo también debe crear mecanismos para identificar las necesidades críticas, los recursos y presupuestos necesarios para responder a la crisis y continuar con las operaciones. Asimismo, el equipo necesita establecer y supervisar el trabajo de los demás equipos, tal como se describió anteriormente. Debe asignar claramente las responsabilidades a todos los involucrados, establecer plazos para terminar los entregables y garantizar que todos los participantes tengan el apoyo logístico, organizacional y administrativo para cumplir con sus responsabilidades.

En resumen, un órgano de toma de decisiones políticas durante el COVID-19 debe tener como objetivos: 1) suprimir la propagación del virus y proteger a la ciudadanía mediante el cumplimiento del distanciamiento social, las medidas de higiene y demás recomendaciones de salud; 2) cuidar a los afectados por la crisis (ya sea que estén infectados o no); 3) proporcionar ayuda a los desempleados y las empresas; y 4) garantizar que la capacidad del sistema de salud no se vea afectada mediante la realización de pruebas efectivas, seguimiento de contactos y aislamiento.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> COVID 19 - Una estrategia para la toma de decisiones, gobierno escocés. Abril de 2020, pág. 4:  
<https://www.gov.scot/binaries/content/documents/govscot/publications/strategy-plan/2020/04/coronavirus-COVID-19-framework-decision-making/documents/coronavirus-COVID-19-framework-decision-making/coronavirus-COVID-19-framework-decision-making/govscot%3Adocument/coronavirus-COVID-19-framework-decision-making.pdf>

## Apéndice: Ejemplo de una estrategia de toma de decisiones políticas

