



FACULTAD DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

**EL ROL DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN POLÍTICA DEL GOBIERNO DE
GUILLERMO LASSO DURANTE LOS 18 DÍAS DE PROTESTA DEL MES DE
JUNIO DE 2022**

Autor: HERNÁN HIGUERA

Docente: ANDRÉS ÓRTIZ

2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA Y PROBLEMÁTICA	4
1.1 Problema	4
1.2 Problemática	7
2.OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivos de investigación	8
2.2 Objetivos del proyecto de intervención.....	8
2.2.1 Objetivos políticos	9
2.2.2 Objetivo comunicacional.....	10
3. MARCOS	12
3.1 Marco Teórico	12
3.1.1 Teoría Agenda - <i>Setting</i>	13
3.1.2 Comunicación de crisis	14
3.1.3 Imagen Pública.....	15
3.1.4 <i>Framing</i>	16
3.2 Estado de la cuestión en el ámbito del proyecto.....	17
3.2.1 Redes sociales y democracia: la Estrategia Comunicacional de Nayib Bukele en Twitter durante la pandemia del Covid-19 en El Salvador.....	18
3.2.2 La transformación de la comunicación política en las campañas presidenciales de México.....	22
3.2.3 Rafael Correa: Estrategia de <i>politing</i> en el siglo XXI.....	26
4. METODOLOGÍA	31
4.1 Metodología para el análisis del problema de investigación grupos.....	31
4.2 Metodología aplicada al proyecto de intervención.....	32
5. ANÁLISIS DE DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	35
5.1 La imagen del presidente y la Presidencia.....	35
5.2 La imagen de la Presidencia como institución	47
5.3 La Comunicación Gubernamental.....	50
6. SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN DURANTE EL GOBIERNO DE GUILLERMO LASSO	53
6.1 Organigrama de la Secretaría General de Comunicación del Ecuador	54

7. PRODUCTOS COMUNICACIONALES A ANALIZAR DURANTE EL PARO NACIONAL	61
7.1 Cadena nacional 1	63
7.2 Cadena nacional 2	64
7.3 Cadena nacional 3	65
7.4 Cadena nacional 4	67
7.5 Cadena nacional 5	69
7.6 Cadena nacional 6	71
7.7 Cadena nacional 7	73
7.8 El tras cámaras de los productos comunicacionales durante el paro de junio de 2022.....	74
7.9 Mensajes claves de las cadenas nacionales de junio de 2022	76
8. ANÁLISIS DE GRUPOS FOCALES SOBRE LA IMAGEN DEL PRESIDENTE GUILLERMO LASSO.....	81
8.1 Grupo focal #1: personas entre 25 y 55 años con empleo adecuado y con ingresos (quintil cuatro y cinco)	82
8.2 Grupo focal #2: jóvenes estudiantes de 16 a 24 años de zonas populares.....	87
8.3 Grupo focal #3: jóvenes de 19 a 24 años, estudiantes universitarios de institución privada, no trabajan	90
8.4 Grupo focal # 4: personas entre 18 y 55 años en desempleo, empleo informal o no adecuado en la Sierra	93
8.5 Grupo focal #5: personas entre 18 y 55 años de comunidades indígenas rurales de la Sierra.....	96
9. ANÁLISIS GRUPOS FOCALES	99
9.1 Grupo Focal #1: personas entre 25 y 55 años con empleo adecuado y con ingresos (quintil cuatro y cinco)	99
9.2 Grupo Focal #2: jóvenes estudiantes de 16 a 24 años de zonas populares.....	100
9.3 Grupo Focal #3: jóvenes de 19 a 24 años, estudiantes universitarios de institución privada, no trabajan	101
9.4 Grupo Focal # 4: personas entre 18 y 55 años en desempleo, empleo informal o no adecuado en la Sierra	102
9.5 Grupo Focal #5: personas entre 18 y 55 años de comunidades indígenas rurales de la Sierra.....	103
10. PROPUESTAS DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICAS	105
10.1 Sujeto político	106
10.2 Estrategias tácticas y acciones	109

10.2.1 Organizacional.....	109
10.2.2 Comunicacional.....	111
11. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	114
11.1 Presupuesto de la propuesta.....	116
12. MARCO LÓGICO.....	117
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
13.1 Conclusiones	121
13.2 Recomendaciones	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124

RESUMEN

Este proyecto de investigación se enfoca en las dificultades de comunicación del presidente ecuatoriano Guillermo Lasso durante las protestas de junio de 2022, uno de los periodos de crisis social y política más fuerte y violento que enfrentó su gobierno durante su mitad de gestión: Para abordar esta problemática, se llevaron a cabo cinco grupos focales con participantes de diversas edades y estratos socioeconómicos, con el objetivo de recopilar sus percepciones sobre las acciones de Lasso durante los 18 días de movilizaciones sociales. En términos generales, aunque con excepciones, se concluyó que el presidente no logró gestionar adecuadamente la crisis desde el punto de vista comunicativo. Sus mensajes, al ser muy técnicos, no fueron recibidos favorablemente por todos los sectores, siendo percibido como un líder que no supo adaptarse a la situación. Además, se realizaron entrevistas a exfuncionarios del Departamento de Comunicación y al exvocero de Lasso, revelando que el presidente tenía dificultades para ajustarse a los guiones de una estrategia planteada.

ABSTRACT

This research project focuses on the communication crisis of Ecuadorian President Guillermo Lasso during one of the challenging periods his government faced within the year and a half of his administration: the social protests of June 2022. To address this issue, five focus groups were conducted with participants from different age groups and socioeconomic backgrounds, aiming to gather their perceptions of Lasso's actions during the 18 days of social mobilizations. In general, although with exceptions, it was concluded that the president did not manage the crisis effectively from a communicative standpoint. His messages, being overly technical, were not favorably received by all sectors, portraying him as a leader who failed to adapt to the situation. Additionally, interviews were conducted with former officials from the Communication Department and Lasso's former spokesperson, revealing that the president had difficulties conforming to the scripts of a planned strategy.

INTRODUCCIÓN

La comunicación política desempeña un papel crucial en la construcción y consolidación de la imagen de un líder político y, por ende, en el éxito de su gestión. En junio de 2022, el presidente Guillermo Lasso se encontró frente a una crisis de comunicación de proporciones considerables durante las protestas que sacudieron al país. Meses antes venía sintiendo la arremetida del correísmo y las fuerzas de oposición que con un aparataje de comunicación nunca ha cesado en posicionar las narrativas desfavorables a la imagen del presidente y de la Presidencia. Plataformas digitales, radios públicas en manos de los gobiernos seccionales, periodistas e influencers lograron poner en tela de juicio el liderazgo demostrado durante el proceso de vacunación contra la pandemia. Pero fue en el contexto de la agitación social de junio, donde el presidente y su equipo de la Secretaría General de Comunicación evidenciaron las complejidades que tenían en la comunicación gubernamental. El presente trabajo tiene dos componentes: el primero es una investigación que se enfoca en identificar las causas de dichas complejidades en base a recopilación de testimonios de exfuncionarios encargados de enfrentar el desafío de la comunicación política de un gobierno que nunca pudo establecer una estrategia y terminó anticipando el fin del mandato por el asedio político opositor que buscó dos destituciones y una revocatoria del mandato en apenas año y medio de gobierno.

Entre los problemas identificados están la desorganización y las pugnas personales e ideológicas dentro de la entidad encargada de los procesos de difusión de la información del gobierno como la Secretaría General de Comunicación y el rol que cumplió en uno de los momentos más caóticos en la historia del Ecuador, el paro de junio. El trabajo analiza los productos comunicacionales emitidos desde la presidencia y evidenciaremos el impacto en las audiencias a través de un estudio con grupos focales en diferentes equipos

etarios. Un segundo componente integra una propuesta de mejoramiento de la organización de la comunicación política, proporcionando las lecciones aprendidas a partir de la experiencia del expresidente Lasso, en un periodo de crisis, y ofreciendo recomendaciones para futuros líderes políticos que enfrenten desafíos similares.

Comunicar es quizá más importante que hacer política porque requiere efectividad, claridad precisión e inmediatez, la fusión de las dos ciencias son clave para el funcionamiento de la democracia.

Varios autores coinciden en que a través de la comunicación se construye identidad política, y hacerlo de una manera efectiva durante la gestión gubernamental asegura que las conexiones establecidas con la ciudadanía desempeñen un papel determinante en el éxito y la percepción pública de cualquier administración.

La Política se hace con comunicación porque es la herramienta que permite a un jefe de Estado lograr la anhelada gobernabilidad que ansía para sus ciudadanos. Requiere técnica y racionalidad, procedimientos, cálculos, análisis, tácticas, creatividad y hasta capacidad de armar un espectáculo mediático a fin de posicionar los mensajes y captar la atención de las audiencias. Y todo termina en estrategia. Es el presidente, junto a hombres y mujeres que lo rodean, quienes deben prepararse, entrenarse e inteligenciarse en estrategias para no ser víctimas de su propia improvisación. Tener una hoja de ruta en comunicación gubernamental con acciones definidas resultaba clave para el gobierno del presidente Guillermo Lasso quien cayó en la facilidad de pedir a sus cercanos colaboradores del marketing del Banco de Guayaquil, parientes, amigos y hasta colaboradores de un tanque de pensamiento que lo asesoren en temas de comunicación desde el empirismo en el sector público. Los desencuentros entre los especialistas y el círculo cercano al mandatario lo llevaron a alimentar la desconfianza, a cometer errores públicos de palabra y de acción, fortalecieron a

la oposición política que integró un enorme cúmulo de garrafales errores presidenciales hasta ponerlo al borde de abandonar pronto el poder.

La improvisación, la necedad de un mandatario de no regirse a los libretos, el trabajo escasamente minucioso de sus asesores y equipo de comunicación llevaron a poner en escenas de ridiculización a la primera autoridad del país, generando ira, incredulidad, molestia y una enorme huella de arrogancia. Por ello se integra una propuesta de proyecto aplicado para implementar la reestructuración de un esquema de acciones firmes que son la salida a la problemática de la comunicación gubernamental.

1. PROBLEMA Y PROBLEMÁTICA

1.1 Problema

Ecuador se encuentra inmerso en uno de los momentos políticos y sociales más críticos de su historia, comparable únicamente a la crisis bancaria de 1999. Guillermo Lasso está a punto de culminar la mitad de su mandato presidencial debido a la aplicación del mecanismo conocido como Muerte 'Cruzada', una disposición constitucional establecida en 2008 para permitir la continuidad del gobierno en ausencia de la Asamblea Nacional, en situaciones de parálisis política. Esta medida ha tenido repercusiones significativas en la seguridad y la estabilidad de los ciudadanos.

Por primera vez en la historia democrática del Ecuador, la Asamblea Nacional ha sido disuelta en medio de un enfrentamiento de poderes, que ha erosionado la reputación de las principales instituciones estatales. Los ciudadanos se han visto obligados a participar en elecciones imprevistas y repentinas para elegir a un nuevo presidente de la República entre dos figuras relativamente desconocidas en la escena política, al mismo tiempo que debían renovar la composición de la Asamblea Nacional. Todo esto ha ocurrido en un contexto de violencia sin precedentes protagonizada por grupos de narcotraficantes que han cooptado a las estructuras de un estado en el que la fuerza de las armas y el dinero mal habido se impone, donde el discurso y la retórica del gobernante han perdido completamente su capacidad de persuasión, debido a la carencia de una estrategia de comunicación política efectiva con acciones y al contrario se potencian una serie de errores constantes generados por la improvisación y la desorganización de una Secretaría General de Comunicación débil con un trabajo complejo, contaminado de tensión y juego de intereses ideológico - políticos.

En su breve mandato, Guillermo Lasso no logró superar la incapacidad para comunicar de manera efectiva las acciones de su gobierno a la audiencia.

Se encontró aislado en el ejercicio del poder, sin maniobras para gobernar, ni resolver las crisis recurrentes que afectaron a todo el Estado, mientras la oposición política tenía incluso orquestada toda una estrategia con organizaciones criminales que cooptaron gobiernos seccionales, assembleístas, jueces, policías, militares y hasta periodistas para llevar al colapso la institucionalidad de todo un país.

Este período marca el declive de un político que llevó a cabo una campaña de 10 años, prometiendo soluciones a problemas como la corrupción, la narcopolítica y las dificultades económicas en Ecuador. Sin embargo, después de dos años y medio en el cargo, Lasso se ha retirado de la esfera pública, mientras la sociedad ecuatoriana enfrenta un panorama ingobernable, caracterizado por la falta de instituciones sólidas, éticas, transparentes y confiables; lo que hay es una estructura política fragmentada. El país se encuentra atrapado en un conflicto constante entre diferentes ideologías políticas, que buscan tomar el poder o regresar a él durante los ciclos electorales.

Desde la perspectiva del discurso y la comunicación política, Guillermo Lasso fue víctima de sus propias decisiones, desaciertos, improvisaciones y de su falta de experiencia en la gestión pública. Además, su mandato careció de equipos y asesores afines que terminaron en medio de la obstrucción de sus principales opositores políticos que, en posiciones intermedias dentro de la estructura institucional de la Secretaría General de Comunicación, boicotearon cualquier intento de establecer políticas de flujo inmediato de información y estrategias de comunicación efectivas. Las afectadas son las audiencias que miran en las plataformas digitales o medios tradicionales una guerra entre la desinformación y el silencio.

Las actuales audiencias han experimentado un cambio debido al avance tecnológico, lo que ha llevado a una transformación cultural en la que los

consumidores de contenido se han convertido en participantes activos, es el momento de convergencia en la mente de las oyentes, televidentes o

consumidores de redes sociales que ya logran interacciones políticas y sociales, creando nuevos actores políticos incluso. Esta investigación delimitó como objeto de estudio el paro de 18 días durante el mes de junio de 2022, que marcó el inicio del continuo desgaste discursivo de un mandatario que, con sus acciones e inacciones, minó su credibilidad.

Con el presente trabajo se van a responder las siguientes preguntas: ¿Existió una estrategia de comunicación en el Gobierno de Guillermo Lasso? ¿Qué obstaculizó la conexión entre el presidente y las audiencias? ¿Hubo una estrategia política oculta por parte de la oposición para desgastar la imagen política del Gobierno? ¿Cómo reaccionaron las audiencias, divididas en grupos focales, ante los mensajes del presidente Guillermo Lasso durante la crisis de junio? ¿Ecuador pasó de la comunicación política totalitaria al descontrol de la comunicación presidencial?

No se perderá de vista la importancia de la comunicación política como una rama especializada de la comunicación que se enfoca en el estudio de los procesos de interacción, la circulación de información y la construcción de discursos políticos.

1.2 Problemática

Cuando un presidente y sus equipos carecen de un plan político de comunicación definido, especialmente para afrontar momentos de crisis, va hacia un solo destino: el descontento social por desconfianza y frustración.

En los momentos de crisis la improvisación, la necesidad de un mandatario de no regirse a los libretos, el trabajo escasamente minucioso de sus asesores y equipo de comunicación llevaron a poner en escenas de ridiculización a la primera autoridad del país, generando ira, incredulidad, molestia y una enorme huella de arrogancia.

Se requiere llevar a cabo una reestructuración completa de la Secretaría General de Comunicación, basada en una auditoría externa centrada en los objetivos laborales del personal.

La Presidencia de la Republica debe asignar un presupuesto para la desvinculación de aquellos funcionarios que por militancia o ideología obstaculicen el flujo de información desde el ejecutivo hacia las audiencias y que dificulten una coordinación adecuada entre las entidades, en detrimento de la estabilidad de la democracia.

Iniciar procesos de capacitación para los funcionarios públicos vinculados a la comunicación del estado es esencial para transparentar los procesos y desideologizar las estrategias. Deben comprender que una entidad pública es objetiva y está al servicio de los electores, no de los gobernantes.

Este proyecto propone la creación de un protocolo para la nominación de cargos estratégicos en comunicación política mediante un concurso de oposición y méritos transparentes y públicos. El objetivo es seleccionar a personal con experiencia y conocimiento en estrategias de comunicación política y manejo de crisis. Se busca destacar que esta área es importante para el país en su

conjunto, no exclusivamente para el gobernante de turno. Un mensaje efectivo y creativo es crucial, ya que de él dependen respuestas oportunas y directas, lo que se traduce en estabilidad, gobernanza y conexión con los electores.

2.OBJETIVOS

2.1 Objetivos de investigación

- Indagar y determinar las causas y efectos de las fallas de comunicación que tuvo el gobierno de Guillermo Lasso durante la jornada de protestas de junio de 2022.
- Análisis y descripción de los productos comunicacionales empleados por la Secretaría General de Comunicación durante la jornada de protestas.
- Realización de un estudio de audiencias a través del método cualitativo de grupos focales para establecer la percepción hacia los productos comunicacionales receptados durante el paro de junio de 2022 en cinco grupos etarios.

2.2 Objetivos del proyecto de intervención

- Proponer un plan para mejorar el flujo de información que se origina desde la Presidencia de la República hacia las audiencias reestructurando la Secretaría General de Comunicación.
- Ejecutar un esquema de evaluación para los funcionarios de esa dependencia a fin de conocer el trabajo con resultados y facilitar la toma de decisiones en los puntos críticos donde la ejecución del proceso de información y difusión se estanca.

- Proponer un organigrama que disminuya el proceso burocrático para facilitar el flujo de información y difusión de los programas del gobierno y promover la reactivación de herramientas ya existentes como elementos de apoyo para lograr el fin.

2.2.1 Objetivos políticos

- Tener una estructura de comunicación gubernamental con liderazgo que permita establecer una identidad de gobierno a través de la comunicación con personal idóneo escogido por su capacidad y conocimiento para diseñar estrategias de comunicación, difusión de información oficial, manejo de crisis a través de narrativas que ayuden a la comprensión de las audiencias a reducir la incertidumbre y a crear confianza también dentro del marco político.
- Fijar protocolos de manejo de crisis a través de la comunicación gubernamental que tengan como eje central el tiempo de reacción y la circulación de información de manera inmediata contrastando y verificando datos exactos para transmitirlos a periodistas y medios de comunicación.
- Se requiere un adecuado manejo de los encuadres favorables a la política de comunicación de un presidente que comunique con sencillez y de forma directa, que conozca de los recursos lingüísticos y paralingüísticos como herramientas de expresión que lo acerque a los ciudadanos.
- Entender que si un mandatario tiene una limitación física no es conveniente someterlo a riesgos con viajes a territorio que impliquen una amenaza para el jefe de estado. Todo comunica y en el ámbito político hay un país que está en juego y resulta escasamente conveniente el desgaste innecesario de la imagen de un mandatario que genera percepciones de angustia y lástima por la condición en la que llega a territorio.

Las visitas a territorio deben ser permanentes y no ocasionales de tal manera que no parezca que el presidente sale de Palacio exclusivamente por una situación eventual.

El proyecto plantea y propone entrenar voceros para que sean ellos quienes aterricen los discursos técnicos de explicación a los medios y a los ciudadanos a través de los canales de comunicación con métodos fáciles de asimilar.

- Elaborar una base de datos que permitan activar las redes de comunicación entre funciones del estado y actores políticos para que tengan las mismas líneas argumentales en caso de crisis o conflicto.

2.2.2 Objetivo comunicacional

Se plantea mejorar el organigrama de la secretaría de comunicación eliminando cargos jerárquicos y estableciendo coordinaciones técnicas, de difusión, narrativas y productos audiovisuales de manera que la reacción del gobierno ante eventuales situaciones pueda garantizar el flujo y acceso a la información controlado.

- Incorporar mensajes creativos con componente emocional e impactante para mantener el interés de las audiencias y responder a las inquietudes de ellas.

- Lograr en cada producto comunicacional la legitimidad del presidente garantizando siempre la calidad de la imagen y estableciendo encuadres favorables para el uso en todos los formatos audiovisuales, redes sociales y plataformas digitales.

- Establecer formatos de evaluación de resultados a base de monitoreo y mediciones que se pueden extraer de las redes sociales y fijarlos en informes que serán analizados por la mesa estratégica permanentemente.

Es un desafío comunicacional el que se debe lograr porque el tipo de audiencia es nacional, tradicional e internacional que no da lugar a errores o eventos de ridiculización de la imagen presidencial. Un mal mensaje o una escena ridícula da la vuelta al mundo. Al enfrentarse a una audiencia global se debe tomar en cuenta que el mensaje debe ser auténtico y dirigido a nichos específicos que no evalúan conceptos sino emociones, significados, símbolos. La comunicación política tiene como problema central entender las dinámicas de la opinión pública que con sus contemporáneas características tiene el reto de captar el interés ciudadano.

Hemos sostenido en el presente trabajo que los medios de comunicación tradicionales perdieron el poder de penetración y hoy lo masivo está en lo digital, en las pantallas de mano o de bolsillo, en el horario que el usuario quiera. Todas las plataformas digitales serán el canal de comunicación y por ello será necesario implementar equipos de trabajo que simultáneamente logren transmitir el mismo mensaje o producto en todas las redes sociales. En poco tiempo llegarán nuevas plataformas que permitirán incluso establecer el *streaming* como concepto audiovisual con innovaciones y herramientas que pueden ser aprovechadas para la comunicación gubernamental.

3. MARCOS

3.1 Marco Teórico

Mario Riorda (Riorda 2006, 35). “entiende que la política y comunicación están afectadas en buena parte de las actividades políticas, por lo que la comunicación puede considerarse un aspecto de la política y no una actividad de esta. La comunicación no ha digerido a la política, pues es más bien la política la que en la actualidad se representa en un estilo comunicacional” (Wolton 1995, 35).

La comunicación es consustancial a la política y la política a la comunicación. Ninguna es añadida, las dos son dependientes e indispensables en el proceso de toma de decisiones y las dos exigen resultados.

Ser un buen político representa comunicar bien como obligación y principio para entender la dimensión del poder, para el caso en análisis, el poder del presidente. La buena reputación depende de factores básicos que pasan por el liderazgo, la forma y las ganas de expresar, la agenda política de la autoridad y la institución, así como un mapa de públicos. Intrínsecamente implica tener buenas relaciones con los medios de comunicación precautelando estratégica y planificadamente una óptima relación interna y externa. Se gobierna comunicando y se comunica gobernando de forma gestionada en búsqueda de consensos y participación de las audiencias a los que se debe segmentar para identificar los canales por los que les llega la información política.

Entender a la Comunicación Política en momentos de crisis es fundamental para abordar los problemas comunicacionales que se evidenciaron en el gobierno del presidente Guillermo Lasso durante las protestas sociales de junio de 2022.

Desde la teoría se intenta descifrar los complejos entramados de la interacción entre el poder ejecutivo, los medios de comunicación y la opinión pública, para ello es importante explorar varias teorías de la comunicación política, que con sus diferentes enfoques permitirán comprender las dinámicas que influyeron en la percepción del público respecto a las acciones del presidente durante los 18 días de movilizaciones.

Cada una de las teorías: *Agenda-Setting*, Comunicación de Crisis, Imagen Pública, *Framing* proporcionan una perspectiva analítica para entender la respuesta comunicativa de Guillermo Lasso ante la crisis sociopolítica de Ecuador.

3.1.1 Teoría Agenda -*Setting*

La teoría del *Agenda-Setting*, con aproximadamente 55 años desde su concepción, es una de las más destacadas en el estudio de la influencia de los medios de comunicación en la audiencia. Para Rodríguez, R. (2004), el término "agenda" se utiliza metafóricamente para expresar cómo los temas considerados relevantes por los medios pasan a destacarse en las agendas de la audiencia. En otras palabras, los medios no solo transmiten información sobre ciertos temas, sino que también moldean la percepción pública al dictar la importancia y el énfasis que se les debe otorgar.

La relevancia de esta teoría radica en su capacidad para explicar cómo ciertos problemas o temas específicos se insertan en la mente del público debido a la manera en que son presentados y repetidos en los medios de comunicación.

Dearing y Rogers (1996), citados por Rodríguez, R. (2004) en Teoría de la Agenda – *Setting*, aplicación a la enseñanza universitaria: “la Teoría de la agenda- setting ofrece una explicación de por qué la información sobre ciertos argumentos, y otros no, resulta de interés para el público que vive en democracia; cómo se forma la opinión pública y porque determinados temas inducen a adoptar acciones políticas mientras otros carecen de la misma iniciativa. El estudio de la agenda – setting es el estudio de los cambios sociales y de la estabilidad social”.

3.1.2 Comunicación de crisis

Partiendo que la comunicación de crisis se centra en cómo las organizaciones y sus líderes gestionan la información en situaciones adversas, es indispensable comprender que una comunicación clara, transparente y efectiva en momentos de crisis es esencial para mantener la confianza pública y minimizar el impacto negativo. "En tiempos de crisis, la habilidad para comunicarse de manera efectiva es crucial para la supervivencia política y la legitimidad de un líder" (Coombs, 2007).

Benoit (1997, como se citó en Chavero, P., & Rodríguez, R., 2023) precisa que, en situaciones de crisis, la comunicación es clave porque es el momento en que se evalúa las habilidades comunicativas de los líderes políticos. A ellos les preocupa el impacto en su imagen. En este contexto, la imagen se define como la percepción que la audiencia tiene de una persona, siendo moldeada por su discurso y sus acciones.

Para lograrlo, es importante conocer que hay diferentes tipos de comunicación. Riorda (2011) lo explica:

- **Comunicación gubernamental:** su objetivo es generar el máximo consenso posible. Puede eliminar o adelantar una conflictividad controlada.
- **Comunicación electoral:** el objetivo de este tipo de comunicación es ganar una campaña o aumentar la mayor cantidad de votos posibles. Puede eliminar o alentar una conflictividad controlada.
- **Comunicación de crisis:** su objetivo es dotar certidumbre en momentos de dificultad y propender a la clausura de la crisis. Debe tratar de eliminar la conflictividad.
- **Comunicación de riesgo:** su objetivo es producir percepción y valorización del riesgo para prevenir o modificar situaciones. Puede eliminar o alentar una conflictividad controlada.

3.1.3 Imagen Pública

"La imagen pública es un activo intangible, pero de gran valor para un líder político, y su gestión eficiente puede ser determinante en la percepción de la ciudadanía" (Goffman, 1959).

La imagen del presidente Lasso durante las protestas y su gestión posterior son elementos fundamentales para entender cómo fue percibido por la ciudadanía. La construcción y mantenimiento de una imagen positiva se vinculan directamente con la capacidad del líder para generar confianza y respaldo en momentos críticos.

Gordoa (2007) manifiesta que una imagen pública, sea imagen personal o institucional se construye sobre una serie de imágenes subordinadas entre sí, como son:

- **Imagen física:** es la apariencia, es decir la forma.
- **Imagen profesional:** es el manejo de las reglas protocolares y los modales.
- **Imagen verbal:** es el mensaje en sí, sea este verbal o escrito.
- **Imagen visual:** es todo lo que se puede ver. Está estrechamente relacionada con la semiótica: diseño gráfico, signos, símbolos, fotos, entre otros.
- **Imagen audiovisual:** es la masificación de la imagen, es decir todo lo relacionado a la propaganda, publicidad y medios masivos.
- **Imagen ambiental:** perfila los escenarios: sonidos, luces, colores, mobiliarios, etc.

Por su parte, Bartoli (1992) clasifica a la imagen pública en "Interna: concebida como el proceso de comunicación dirigido al cliente interno, plasmada en factores como capacitación, identidad, cultura organizacional y motivación. Externa: misma que comprende el proceso de comunicación que consiste en gestionar información o contenidos desde la entidad hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación".

3.1.4 Framing

La teoría del *Framing* destaca la importancia de cómo se presentan y se enmarcan los mensajes. En el caso de este estudio, durante las protestas, se analizan los marcos discursivos utilizados por el presidente Lasso, los medios y otros actores para influir en la interpretación de los eventos.

"El framing influye en la percepción pública al resaltar ciertos aspectos de un problema mientras minimiza otros, moldeando así la interpretación de la audiencia" (Entman, 1993).

El *framing* o encuadre, en español, como menciona Entman (1993) se puede conceptualizar como un procedimiento mediante el cual se eligen ciertos aspectos de la realidad, a los que se les confiere un énfasis o importancia destacados. Este proceso implica la definición de un problema, el diagnóstico de sus causas, la sugerencia de juicios morales y la presentación de soluciones y conductas apropiadas a seguir.

Según Rhee (1997), el enmarcamiento se configura como un proceso sociocognitivo que evoluciona a través de tres fases:

- **Recepción del mensaje informativo:** en esta etapa se recibe el mensaje informativo original.
- **Integración del conocimiento:** esta fase abarca la comprensión y memorización de parte de la información percibida. Aquí, las características del texto y la información inducida por el intérprete desempeñan un papel crucial. La interpretación se nutre tanto de los atributos del mensaje como de las experiencias y conocimientos sociales previos del receptor.
- **Construcción de un modelo discursivo:** en esta última fase, se desarrolla una representación mental acerca de los actores, las acciones llevadas a cabo por ellos o sobre ellos, los escenarios y las consecuencias de una situación. Este modelo discursivo, posteriormente, puede aplicarse

en la interpretación de otros acontecimientos que guarden alguna relación con el evento inicial.

En el caso de las protestas sociales de Ecuador, los medios de comunicación utilizaron una variedad de marcos discursivos para informar sobre el conflicto. Algunos de los marcos más comunes fueron:

- **Marco de la violencia:** se centró en la exhibición selectiva de imágenes de violencia y el vandalismo que se captaron durante las protestas. Este marco fue utilizado por los medios de comunicación y por el gobierno para caracterizar las protestas como una amenaza al orden público y para justificar la represión de los manifestantes. También los manifestantes, en sus medios comunitarios generaron este tipo de encuadre para denunciar el abuso de las autoridades.
- **Marco de la injusticia social:** las demandas de los manifestantes por justicia social y económica fueron utilizadas por los líderes de las protestas y por algunos medios de comunicación para movilizar el apoyo público y presionar al gobierno por respuestas a las demandas.
- **Marco del diálogo:** nace de la necesidad de un diálogo entre el gobierno y los manifestantes para resolver la crisis. Este marco fue utilizado por Lasso, la Iglesia, la academia y sectores sociales.

3.2 Estado de la cuestión en el ámbito del proyecto

Las formas de comunicar son cada vez más flexibles y mutantes. Los millennials y centennials son nuevos públicos, incesantes consumidores de contenidos que fijan los retos de crear, innovar y ser genuinos. Pero hay un proceso que se denomina el estado de la cuestión, que no es otra cosa que la búsqueda y análisis de modelos exitosos que sirvan como antecedente base para el proyecto que se está planteando. Recabar información de metodologías, estrategias, herramientas de comunicación política de otros gobiernos y estados es importante e interesante.

En El Salvador, Nayib Bukele les ha dado vida a sus redes sociales, personalizándolas con narrativas íntimas y, a las redes institucionales otorgándoles un contenido producido para anclar a las audiencias.

3.2.1 Redes sociales y democracia: la Estrategia Comunicacional de Nayib Bukele en Twitter durante la pandemia del Covid-19 en El Salvador

Bukele durante la pandemia se enfocó y dedicó a caracterizar su liderazgo político principalmente en la red social Twitter.

Leandro Soto y Álvaro Fernández Castex, estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (Argentina) analizaron la estrategia del joven mandatario que se activó con todos los recursos para posicionarse como un presidente al que le preocupan las necesidades de sus ciudadanos. Los autores analizan las formas de comunicación durante un periodo puntual de crisis: la pandemia de Covid-19. Los tuits analizados se clasificaron en dos perfiles: institucionalista y personalista y a partir de ello se revela la estrategia de Bukele, que se inclina hacia el manejo de la crisis con liderazgo, destacando su figura, ejerciendo poder discrecional y confrontando con opositores. Esta forma de comunicación unidireccional en redes sociales generó impactos en la estabilidad democrática de hecho, este estudio resalta la importancia de comprender cómo la comunicación en redes sociales moldea la dinámica democrática y el liderazgo político cuando lo que se informa a las audiencias son datos concretos, contrastados y con una comunicación pública efectiva, inmediata y exhaustiva.

Con la comunicación logró el cambio de paradigma político en El Salvador rompiendo el sistema bipartidista tradicional y adoptando el enfoque "*outsider*" para que sus audiencias miren y lean como piensa un presidente y cómo aparentemente resuelve los problemas que aquejan a la mayoría de los ciudadanos.

Se muestra, se deja leer, emite mensajes directos. El mandatario y su equipo decidieron emplear un estilo político-individual personalista centrando la toma de decisiones y la imagen del gobierno en él, quien se hizo cargo de explicar a los ciudadanos lo que ocurre y lo que va a suceder en lo inmediato. En su red personal difundió opiniones, discursos de batalla, discurso emotivo-impositivo con el que se acompañan decisiones y amenazas de hacer el ejercicio efectivo del poder. Se subraya la confrontación directa de Bukele con varios actores y su conexión emocional con la audiencia.

Con carisma rompe la imagen de dureza y sonríe. A pesar del momento crítico comparte aspectos personales, especialmente relacionados con la vida privada y creencias religiosas, así como el uso de humor y memes para atraer al público joven aprendiendo a incluir elementos de diálogo que incita a consensos.

Bukele en sus estrategias propone y sugiere las soluciones que para la mayoría son razonables logrando el impacto a largo plazo de la confrontación constante en la estabilidad democrática. Pero: ¿Dan resultado estas estrategias a lo largo del tiempo?

Un presidente debe tener capacidad de maniobra política y actitud para comunicar de forma sencilla, aprovechando todas las estrategias. Bukele logró hacer que todos hablen de él.

Logró plasmar su estilo político-individual y prescindió de los grandes medios de comunicación para mostrar el alcance de las decisiones acompañadas de imagen y discurso directo, con tono de voz y actitud que se replicarán millones de veces en los equipos móviles y también en los noticieros tradicionales Bukele por ejemplo amenazó directamente a los funcionarios y empresarios corruptos que hicieron de la pandemia la época para enriquecerse ilícitamente. Este fue uno de sus mensajes: “El que toque un centavo, yo mismo lo voy a meter preso. “Hay empresarios que van a ser un 10 o un 15 o un 20% menos ricos, miren

créanme, ustedes tienen dinero para vivir 10 vidas, 20 vidas, es decir: no van a vivir suficiente para acabárselo” (Diario La Libertad,2020, 0m01s).

Los autores del artículo dan fe que la cuenta de Twitter del presidente es manejada por él siempre, de ahí que para el contexto permite entender las transformaciones estratégicas en la mediatización del mensaje. El uso de la tecnología crea amenazas y soluciones, tranquiliza y advierte, actúa y simultáneamente informa.

Importante resulta la centralidad de las redes sociales en constante crecimiento de audiencia a la que se le habla con autoridad y poder siempre conscientes de que generan mayor alcance de la información con reacción, pero son la línea directa entre un presidente y sus gobernados. Las redes sociales bien manejadas le permiten estar en permanente campaña para mantenerse políticamente vivo, activo y visible adoptando incluso decisiones personales que riñen contra la estructura constitucional o la infraestructura estatal, pero con medidas temporales con capacidad de rever o corregir.

Con esta estrategia de comunicación política Bukele logró: identidad en el manejo del poder y liderazgo.

Aunque Twitter, ahora X, en el contexto político salvadoreño no era la red social más penetrante e influyente, sirvió durante la pandemia como una plataforma crucial para gobernar a través de la producción de contenido político. Se menciona la concentración de mensajes en círculos politizados y la tendencia a generar constantes polémicas en las que habrá de existir un ganador y un perdedor. Desde los equipos de comunicación de gobierno, siempre le apuntan a ganar, cuidando todos los detalles.

Los autores introducen el concepto de la Comunicación Gubernamental abierta vs. cerrada. Un sistema cerrado tiene un tono dramático, emotivo y la información

es en una sola vía, generalmente se aplica en el proceso de difusión que manejan los medios de comunicación y la mínima interacción con la ciudadanía.

El análisis se enfoca en el periodo desde el 22 de marzo hasta el 22 de mayo de 2020, abarcando el inicio de la cuarentena obligatoria en El Salvador y en estado de excepción. Los asesores de Bukele conocen perfectamente que dentro de las estrategias de éxito está el mezclar el espectáculo, el deporte, los influencers, los youtubers y todo lo que conecte a las audiencias con las actividades proselitistas.

Se describe un episodio específico en el que Bukele ingresó a la Asamblea Legislativa con un fuerte despliegue militar para presionar la aprobación de un préstamo para enfrentar la emergencia sanitaria. Este evento se presenta como una muestra del perfil personalista de Bukele y la espectacularización de la política.

El perfil institucionalista, en cambio, se enfoca en la difusión de información sobre políticas públicas, el discurso de consenso y el discurso pedagógico-racional. En la Comunicación Institucional, según los autores del artículo, se da importancia a la difusión de información sobre políticas implementadas para enfrentar la crisis sanitaria. Predominan los informes diarios sobre la evolución de contagios y muertes por Covid-19 y se incluyen detalles sobre la construcción de centros de salud y medidas de abastecimiento, restricciones y contención económica y social.

La estrategia logró 438 productos, de ellos 405 se refirieron a la difusión de políticas públicas, 25 se dedicaron a mensajes de enseñanza sobre el virus y medidas a adoptar y ocho productos comunicacionales se elaboraron para pedir unidad a los políticos y a la sociedad en general.

En el mismo tiempo de análisis se recopilaban 36 tuits que abordan información de la vida privada, como fotos o vídeos de la familia del presidente, así como

posteos que trascienden su figura institucionalista. Bukele es etiquetado como el "presidente millennial." Y él aprovecha para anuncios personales, como el nacimiento de su hija. Él es capaz de aprovechar cada momento para darle a sus mensajes un enfoque confesional llamando a la oración y responder a sus detractores con imágenes irónicas, o con autoproclamaciones como la de ser "el presidente más *cool* del mundo".

En otros casos, quizá más antiguos, donde el show político, la retórica discursiva, la campaña antiética contra el rival ya no logran captar un voto fiel, ideologizado. Los partidos políticos en México se dieron cuenta que hay que captarlo todo, y salieron en busca del voto libre e indeciso, muchas veces disfrazado de militante.

3.2.2 La transformación de la comunicación política en las campañas presidenciales de México.

Germán Espino-Sánchez estudiante de la Universidad Autónoma de Querétaro, México es el autor de un estudio sobre las estrategias de las campañas presidenciales durante el 2006 en México enfocado en el cambio de roles de los tres grandes actores de la comunicación política. Se identifica a:

- Los políticos.
- El mundo del periodismo.
- La opinión pública.

A partir del 2006, la comunicación política cambió en México porque desapareció el régimen autoritario que ordenaba la rotación del poder entre partidos y cambiaron las reglas del juego. El presidente dejó de ser la imagen totalitaria del poder, y entraron en escena los sectores sociales para influir sobre los políticos. Es el cambio de rol del actor principal, el elector.

Los medios de comunicación que antes tenían pactos políticos, con la influencia de las nuevas tecnologías, quedaron para ser poderosos grupos de presión, y el

público elector ya no es pasivo, sino participativo porque promueve cambios en el sistema político.

Las campañas mediáticas de los candidatos siempre fueron intervenciones constantes ligadas a la estrategia de contratación de publicidad política y la gestión de relaciones públicas para obtener una cobertura positiva para posicionar al político en la agenda pública nacional. Es lo que se conoce como estrategia de campaña al aire.

Para el año 2006, el otro tipo de estrategia de campaña era la que se denominaba en tierra, es decir los actos proselitistas, las tarimas, los discursos políticos acompañados del espectáculo y el show en vivo, con gente arengando, bandereando y posicionando símbolos como antesala al lanzamiento de ofertas de cambio ante una audiencia limitada a escuchar y decidir, no a cuestionar y criticar.

En este análisis, se detalla las estrategias que utilizaron los tres principales candidatos a la presidencia de México: Felipe Calderón, Andrés Manuel López Obrador y Roberto Madrazo. El estudio incluye entrevistas y discursos de los candidatos, monitoreo de la publicidad política, análisis de contenido de la agenda de los medios y evaluación del impacto en encuestas y resultados electorales.

En la campaña presidencial de 2006, las condiciones sociopolíticas favorecieron a los candidatos Andrés Manuel López Obrador (AMLO) y Felipe Calderón, pero fueron adversas para Roberto Madrazo debido a la pérdida de legitimidad de su partido. A pesar de la inicial ventaja de AMLO, este implementó una estrategia negativa en la segunda etapa, diseñada por Dick Morris, asesor de la campaña de Fox en el 2000, impactando las preferencias electorales.

Como estrategia contra Felipe Calderón, AMLO publicitó electoralmente el escándalo del "cuñado incómodo", una serie de spots entre el PRD y el PAN que

desató denuncias sobre las ganancias de la compañía Hildebrando SA de propiedad del cuñado de Calderón en la que se exhibieron contratos presidenciales con presunto beneficio económico directo para el emporio familiar.

La teoría de la Agenda - Setting resultó clave en este proceso, sin embargo, a la actualidad el artículo permite reflexionar sobre los cambios radicales para la fijación de estrategias.

Hoy los medios de comunicación ya no pueden decirle a la gente cómo pensar, ni siquiera orientar sobre qué temas analizar, la función de la fijación de agendas se va afectando conforme aparecen nuevos actores influenciadores de opinión pública o de tendencias creativas que hablan de política.

Los consultores políticos centran sus objetivos en las nuevas generaciones y los nuevos canales de información que son tendencia mundial.

Ya desde el 2006 los políticos en México observaron que se debía adoptar la estrategia de la personalización política como metodología. Entonces candidatos como Fox, López Obrador y Calderón aparecieron dirigiéndose directamente a diferentes segmentos del electorado y buscando cambio político más que afiliación ideológica. Este enfoque llevó a la formación de partidos '*catch all*' (captarlo todo) orientados a atraer a un electorado más allá de sus bases tradicionales. Las campañas se centran en competir por aquellos sin definición partidista en lugar de dirigirse a un electorado fiel.

Además, FOX y López Obrador hicieron uso de la video política y la americanización, donde los candidatos actúan más como líderes mediáticos que políticos tradicionales, participando en eventos espectaculares para atraer la atención de los medios.

La video política, aunque influyente, ya no es suficiente para decidir una elección en México, la relación entre medios y políticos es incómoda y compleja. El manejo de temas negativos, introducido estratégicamente por los contrincantes con campaña antiética, aún impacta las preferencias electorales y las campañas mediáticas integrales que incluyen no solo a la imagen presidencial, sino a todos los candidatos, tienen un mayor alcance en la población.

Como metodología el autor de este trabajo aplicó las teorías de la recepción para evaluar la presencia de un público activo que otorga nuevos significados a los mensajes mediáticos. El electorado es cambiante y menos aferrado a la ideología partidista. Los políticos dependen ahora de la credibilidad, la creatividad y la forma de expresión del mensaje. Este documento nos muestra que una estrategia de comunicación debe tener en cuenta el nuevo rol del elector o del gobernado que tiene una agenda propia, que es más independiente, lúdico e individualista y además erotizado, porque eso es lo que vende ya no solo en los medios tradicionales sino en todas las plataformas digitales.

En conclusión, la comunicación política en la actualidad debe centrarse en el enfoque del voto independiente y blando a través de estrategias específicas dirigidas, reconociendo la importancia de este segmento inestable.

En Latinoamérica, el socialismo del siglo XXI entendió que la comunicación es el arma contundente que mueve las masas con emocionalidad y espectáculo para hacer de la política el arte cuando se junta a las estrategias profesionales y el trabajo de publicistas expertos que en grupos de trabajo coordinados alimentan al candidato o al presidente para la toma de decisiones que lo perennizan en el poder. Es imprescindible, cuidar las acciones éticas y legales que se aplican en el modelo que se ha demostrado, riñe con algunos valores y excesos. En la región hay varios ejemplos.

3.2.3 Rafael Correa: Estrategia de *politing* en el siglo XXI

En una tercera lectura para buscar modelos sobre qué hicieron otros políticos para lograr el éxito en la comunicación encontramos un artículo denominado Rafael Correa: Estrategia de *politing* en el siglo XXI elaborado por Martha Carolina Chaparro Medina, en el año 2015. El documento describe las estrategias del correísmo para llegar al poder. La metodología que utilizó fue la descripción de la pertinencia de las estrategias de *politing* empleadas para ganar la favorabilidad de la sociedad ecuatoriana y lograr el cambio en la intención de voto en el año 2006.

Ecuador atravesaba la misma crisis social y política de siempre, venía del derrocamiento de varios presidentes, del fracaso y huida de otros, de la protesta social convocada a través de medios de comunicación con voceros radiales que, convertidos en cantantes, hacían memes políticos audibles, creaban canciones satíricas y formaban parte de un plan para posicionar a un “*outsider*” joven, alto, de ojos verdes y economista profesional.

Orson Wells, citado por Chaparro, M, (2015) decía que “los hombres son siempre más interesantes que las ideas, por ello electoralmente se ha dicho que las personas eligen hombres que encarnen un sentir personal que se materializa en un sentir nacional, aquel que hace que cada ciudadano se identifique con él” Esto fue lo que logró Rafael Correa en su primera campaña que lo catapultó hacia el poder, los ciudadanos lo miraron como un hombre nuevo de aspecto jovial, de carácter humilde y sereno. Siempre sonriente, sintonizado con el elector, a quien prometía darle “correazos” a la corrupción, el desempleo y la pobreza.

Desde el inicio hizo uso de un nombre, color y un número nuevo en el escenario político. Estrategia que acompañaba con el discurso contra lo que denominó la partidocracia. La campaña se llamó “Ahí viene el Correazo”.

En realidad, nada novedoso y poco creativo. Resaltaba por el carisma y su rostro de “buena gente”; así impresionaba en caravanas y mítines que realizaba en calles y barrios donde sus coidearios empezaron a formar los denominados comités barriales visitando a la gente en casa, proporcionándole trípticos, fotografías y planes, aprovechando que los ciudadanos no tenían identidad política y no resultó difícil dejar huella.

Sin mayor tecnología, ni mayor uso de las redes sociales, empezó a sonar una campaña llena de nuevas canciones, se hablaba de revolución ciudadana, de alianza país, el candidato se autoidentificaba como humanista, cristiano, izquierdista moderno, bolivariano y alfarista. Y tomó adeptos, aquellos cansados del modelo neoliberal que gritaban que “Volveremos a tener Patria”. Tenía aceptación por la capacidad comunicativa del candidato, mensajes directos, sin titubeos, definido y decidido.

Para llegar a los medios tradicionales, Alianza País contrata al consultor y publicista Vinicio Alvarado para reforzar y enfocar los mensajes publicitarios y propagandísticos dirigidos a sembrar en el colectivo social que la partidocracia sepultó a la democracia.

La estrategia de comunicación política funcionó desde el inicio, la gente pedía empleo, estabilidad, cero corrupciones y apoyaba la idea de una Asamblea Constituyente para reformar la Constitución.

Vinicio Alvarado pensó el primer spot de televisión con el siguiente guion: una persona espera en el ascensor, cuando se abre, se observa en su interior a un payaso y una persona vestida de Batman, como todo un circo. En la parte superior del ascensor un letrero decía: Congreso Nacional.

Frente al ascensor esta persona se pregunta ¿Qué es esto?, e ingresa, mientras el ascensor se mueve este ecuatoriano piensa: ¿En qué me he metido?

Fue una cuña sin palabras que transmitía el mensaje de que el Congreso era una payasada. Así, se empezó a materializar y a construir un sentimiento contra los tradicionales partidos políticos apoyados en varios slogans que la gente empezó a repetir constantemente.

Se crearon piezas audiovisuales donde un León ataca y devora a un grupo de gacelas y la consigna era ¡Ya Basta! En una segunda parte las gacelas enfrentan al León que atemorizado se arrincona para emitir un maullido, se acompañó con el mensaje: “se viene el correazo”.

Los hermanos Alvarado, estrategas de Correa, siempre jugaron al límite. En la campaña que planteaba la propuesta de instaurar la Asamblea Constituyente decidieron no presentar candidatos al Congreso Nacional. Ganaron adeptos, se mostraban consecuentes entre las acciones y el discurso.

Ganadas las elecciones y electo presidente, Rafael Correa empezó a trabajar por un proyecto de gobierno que duraría 10 años. Entonces planteó la revolución constitucional radical, la revolución ética, la revolución económica y productiva, la educativa y de salud, a través del slogan el ‘Buen Vivir’.

Vinicio Alvarado es considerado el cerebro del correísmo, el estratega y el hombre detrás del marketing político de la publicidad, la comunicación y el responsable de haber convertido a Correa en un producto electoral, luego un presidente y un gobierno que no tuvo límites en el uso de recursos del Estado para invertirlos en la creación de un enorme aparato de comunicación gubernamental y político.

De bajo perfil, Vinicio y su hermano Fernando con el tiempo ubicaron a Correa en el escenario político con una imagen confrontativa. Lograron sepultar a la denominada partidocracia, pero crearon un nuevo enemigo político, los medios de comunicación.

En esa permanente y constante descalificación hacia la prensa y sus periodistas, la estrategia fue imponer su agenda política, a través de las denominadas sabatinas. De allí, salían las polémicas para la semana y para el mes, y cuyos mensajes se reforzaban todos los días a través de spots pagados o cadenas nacionales diarias mostrando las obras contratadas y las inauguradas. Esa fue una estrategia permanente para que las audiencias se mantengan conectadas y le crean al presidente.

Sus spots lograron cohesión social y acción colectiva, incluso en los hechos donde políticamente quedaron las dudas sobre los errores presidenciales.

Por ejemplo, para contrarrestar las graves acusaciones del polémico caso 30-S. El equipo presidencial lo convirtió en una marca, la patentaron para que nadie hable del ataque militar y policial en la zona hospitalaria de Quito, y pesó la campaña de 'La Megan', la niña que nació el día, 'que nació la Democracia'.

Así fueron tallando un estilo presidencial confrontativo, con lenguaje rudo para decir su verdad, cada vez más severo en los contenidos y en las acciones, con aparente frontalidad y dureza impusieron esa forma de enfrentar las cosas, a título de la franqueza y autoridad para erradicar lo que denominaban las verdades a medias de la prensa que lo cuestionaba.

Mientras el presidente confrontaba con los medios, los equipos de comunicación revisaban la programación de ellos para determinar en qué espacios y en qué canal, o que radio colocar la pauta publicitaria.

El gobierno de Correa fue el mayor anunciante de los medios que combatía, llegando a ser el cliente al que se le hacía un descuento por cuña de hasta el 70%, según el propio Vinicio Alvarado, quien en los medios públicos hacía gala de su habilidad de negociar para lograr mayor exposición mediática. "No publicitar lo que hace un gobierno es negarle el derecho constitucional de libertad de expresión al ciudadano" dijo Alvarado (Carlos Rabascal, 2011, 17m55s).

La subsecretaría de Imagen y Comunicación establecía los ratings de cada medio y los horarios de mayor sintonía. En base a eso, se definía la negociación con el medio de comunicación, se definía el precio y procedía la inversión con tarifas acordadas, al punto que cada medio sabía cuánto va a recibir por publicidad, aunque algunos en sus noticieros contradecían lo que la publicidad señalaba. Eso para Alvarado, era una mala inversión.

“Ecuavisa, por ejemplo, rechazó los spots del gobierno porque tiene su política que no compartimos, pero respetamos, porque nos impide tener visualización en las horas de más sintonía” (Carlos Rabascal, 2011, 19m42s).

El gobierno de Rafael Correa, en campaña, prometió vender los canales incautados para devolver el dinero a los acreedores y depositantes de la banca cerrada, lejos de aquello los potenció y les inyectó contratos publicitarios, a través de agencias de propiedad de terceras personas, pero cercanas al régimen y a sus estrategias.

Preservaron los canales y medios incautados como estrategia de fuerza y competencia para comunicar a su manera y difundir la publicidad política, y desde ahí combatir a todos quienes señalen al régimen revolucionario. Desde la teoría de Maquiavelo, el correísmo siguió al pie de la letra los consejos a los príncipes con el eje central de mostrar una imagen en asuntos públicos para obtener el agrado del pueblo.

Durante el correísmo, el país fue testigo de esa incesante batalla entre el gobierno y los medios de comunicación considerados el “*big business*”, a quienes había que combatir para, al final, terminar como gobierno generando el mismo negocio antes criticado, pero con medios, recursos y bienes públicos.

Todo lo revisado nos lleva a conocer distintas estrategias usadas por los políticos para solventar la comunicación gubernamental. En la última década, Ecuador

políticamente ha enfrentado tres modelos de gobierno con distintas estrategias de comunicación: la autoritaria de Rafael Correa, la intrascendente de Lenin Moreno y la inexistente de Guillermo Lasso.

4. METODOLOGÍA

4.1 Metodología para el análisis del problema de investigación grupos

En el proceso de búsqueda de literatura académica, opiniones e información se emplearon palabras clave como "comunicación política", "discurso político", "paro nacional", "gobierno de Guillermo Lasso" y "problemas de comunicación". En una primera búsqueda se recopilaron 60 artículos relacionados, incluyendo varios reportajes. Sin embargo, se descartaron 20 de ellos que no contenían información trascendental para el desarrollo de este trabajo. Luego, a través de un segundo proceso de selección, se retuvieron quince artículos que contribuyen a la teoría, el análisis y la interpretación.

Cinco grupos de discusión (grupos focales) fueron concentrados para recopilar información primaria sobre las formas de recepción de los mensajes emitidos desde la Presidencia de la República, los discursos de Guillermo Lasso y de las comunicaciones del sector indígena, incluyendo los enunciados de Leonidas Iza, el dirigente indígena que se convirtió en protagonista de la oposición política durante las protestas de junio de 2022.

Para complementar la información, se realizaron entrevistas a figuras clave como el exvocero de la Presidencia, Carlos Jijón, y el exsecretario de Comunicación, Leonardo 'Pipo' Lasso. También se recuperó una entrevista realizada en Radio Sonorama al exsecretario de Comunicación, Andrés Seminario y finalmente, se mantuvieron entrevistas con dos exfuncionarias de la Secretaría General de Comunicación, cuyos testimonios contrapuestos, contribuyeron con información relevante para entender la confrontación política interna que se libró en entidades estratégicas, como la de Comunicación.

Este trabajo sirvió para registrar el manejo de la comunicación en Carondelet durante las jornadas de protesta, el ambiente interno en el máximo organismo de difusión de información gubernamental, cuyo detalle más adelante ahonda en esta problemática.

4.2 Metodología aplicada al proyecto de intervención

En este análisis, se han considerado tres estudios de casos sobre el manejo de la comunicación política, fundamentados en estrategias definidas que lograron eficiencia en la mejora de la comunicación gubernamental.

Como se mencionó anteriormente, en el caso de El Salvador, los autores Leandro Soto y Álvaro Fernández Castex emplearon una metodología descriptiva para analizar 802 tuits de la cuenta de X (anteriormente Twitter) del presidente @nayibbukele en un periodo fijo: entre marzo y mayo de 2020. Es importante aclarar que todo el contenido generado en este periodo se basa en datos empíricos, seleccionando tuits de producción propia y excluyendo retuits hechos por el mandatario que no sean propios.

Los tuits analizados fueron seleccionados manualmente, utilizando el buscador avanzado de esta red social, según detallan los autores.

Este análisis se dividió en varias etapas. La primera consiste en un estudio general del perfil político y comunicativo del presidente Bukele en esta red social, así como su relación con las instituciones públicas de su país. La segunda etapa es la selección de los tuits mencionados anteriormente, utilizando una variable temática ligada a dos indicadores: uno centrado en las instituciones (perfil institucionalista), donde se mide la información sobre las políticas públicas y discursos en general, y otro en las personas (perfil personalista), donde se destacan las opiniones, discursos emotivos, impositivos y mensajes que pueden generar confrontación. La tercera etapa permitió desarrollar conclusiones sobre la estrategia comunicacional que utilizó Nayib Bukele durante la pandemia y

cómo esta influyó, según los autores, en la cotidianidad de la población y en la democracia del país.

En el caso de México, se realizó un estudio de las campañas de tres candidatos a la presidencia en 2006. El autor explica que, en este trabajo en particular, más que evaluar el efecto de las variables, se trata de mostrar cómo está estructurado el nuevo escenario de la comunicación política, considerando a los principales actores: los políticos, los medios de comunicación y el público.

Se llevó a cabo un estudio minucioso de los políticos utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas: se analizaron las entrevistas de los candidatos en diferentes medios de comunicación, sus discursos y los de su equipo de campaña. También se realizó un análisis de su publicidad política, seleccionada a través de empresas especializadas, y un análisis del contenido basado en la agenda de los diferentes medios de comunicación.

Dado que hay pocos estudios cualitativos sobre el público mexicano, se llevó a cabo un análisis de audiencias basado en estudios ejecutados por las empresas más confiables del país, así como un análisis de los resultados electorales, cuyos resultados permiten observar el impacto de las campañas electorales.

Y finalmente, en el caso ecuatoriano, se utiliza una metodología descriptiva para analizar las estrategias de politing utilizadas por expresidente Rafael Correa y lograr el cambio en la intención de voto a su favor. Este trabajo se desarrolló en dos partes: la primera es teórica sobre el marketing político y la segunda es una revisión de las estrategias utilizadas por el exmandatario.

En este estudio, la autora muestra las diferencias de un político sin estrategias comunicacionales y con ellas durante sus campañas.

Resulta de interés para el proyecto extraer la experiencia aplicada en varias acciones para potenciar la imagen de un presidente o un candidato, posible cliente.

Los contenidos personalizados de personajes influyentes como artistas, celebridades, influencers y políticos como Bukele son, según las métricas de redes sociales, las de mayor tráfico de seguidores.

La potenciación de las redes institucionales requiere un trato distinto, donde los ciudadanos accedan a las decisiones y cifras oficiales. El reto es hacerlo con producción audiovisual de calidad, estableciendo la video política como la forma óptima de explicar las acciones de un gobierno.

El caso mexicano, con su metodología, sugiere un permanente mapeo de los partidos políticos, sus líderes y sus acciones, los medios de comunicación y sus contenidos, la publicidad, y el público, a través de grupos focales, encuestas permanentes, estudios en territorio para saber qué decisiones de impacto adoptar para captar a los nuevos electores y seguidores, que ya no se entregan a ideologías, sino a sintonía de contenidos emocionales. La estrategia del 'atrapa todo' suena a reto.

Del caso ecuatoriano, más que usar las estrategias hay que modificarlas a fin de no repetir patrones de empoderamiento de la información y la conflictividad con los actores de la comunicación, que conducen a la polarización de una sociedad con graves consecuencias.

Lo que sí resulta interesante es la idea de reactivar los medios del Estado, pero estrictamente con fines públicos y delineados espacios gubernamentales para comunicación del gobierno, no para campaña electoral de este.

Los creativos publicistas están ahora en las redes sociales todo el tiempo. Se requiere de una estricta selección de nuevos talentos que pongan a rodar su imaginación para la producción de spots que permitan a la audiencia ecuatoriana tener buena información con piezas políticas audiovisuales de calidad.

El caso ecuatoriano demuestra, que, con altas inversiones en comunicación, los resultados son favorables cuando la información pública genera confianza en la audiencia, pero cuando los recursos se usan para potenciar exclusivamente a un político o a su movimiento ocasiona desconfianza, polarización y falta de interés.

5. ANÁLISIS DE DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 La imagen del presidente y la Presidencia

En el entorno ecuatoriano, el escenario político es polarizado. Los medios de comunicación tradicionales han perdido audiencia y poder. La opinión pública se encuentra en las redes sociales en un momento de convergencia, donde la comunicación entre seres humanos se da en estos espacios que ofrecen nuevas y poderosas formas de organización social e intercambio de conocimientos, con públicos diversos y distintos. Cada vez más, los ciudadanos están informados e interconectados a través de hashtags, etiquetas, emojis, memes o noticias breves. En estas nuevas formas de comunicar, el tono, el ritmo, la forma y la creatividad han desplazado al discurso retórico y pomposo del gobierno de Lasso debido a sus numerosos exabruptos.

En tan solo dos años, la imagen de un empresario que aspiraba a la presidencia basando su campaña en su exitosa experiencia privada se desmoronó. Antes de asumir la presidencia, Guillermo Lasso había tenido una breve incursión en la política, fue gobernador de la provincia de Guayas en 1998, durante la administración del expresidente Jamil Mahuad. Ocupó brevemente el cargo de ministro Coordinador de Economía en el mismo régimen de orientación derechista. Cinco años después, desempeñó el papel de embajador itinerante en el gobierno de Lucio Gutiérrez, entre abril de 2002 y enero de 2003.

Esos siete meses de experiencia en el sector público fueron un punto de partida para su incursión activa y, al final, infructuosa en la política. Al comenzar su mandato presidencial, en mayo de 2021, Lasso gozó de una aprobación del

71.4%, según la encuestadora Cedatos. Esta encuesta se realizó el 4 de junio de 2021 y se basó en una muestra nacional de 2.200 personas mayores de 16 años.

Según Cedatos, este porcentaje marcó la aprobación más alta registrada por un presidente de la República desde 1979, cuando Ecuador retornó a la democracia.

Hay una razón clara: el país estaba agobiado por la desatención en materia de salud durante el gobierno de Lenin Moreno, que antecedió al de Lasso. Los escándalos de corrupción de un ministro de Salud y la crisis por el reparto político de los hospitales agravaron la situación de la pandemia, que para el 16 de mayo de 2021 se cobraba la vida de 19.700 ecuatorianos. Hospitales saturados, falta de insumos, desatención médica y una crisis económica, generada por la quiebra de empresas y emprendimientos, agudizaron la desesperación colectiva por falta de decisiones gubernamentales urgentes.

Guillermo Lasso apareció en la campaña electoral con la propuesta de vacunar a nueve millones de ecuatorianos en los primeros 100 días de gobierno, y lo hizo. Se destacó por su eficiente gestión internacional, y el programa de vacunación se acompañaba de una campaña de comunicación política con un discurso esperanzador y eficiente, que no logró mantenerse. Evidentemente, comunicar en campaña es diferente a comunicar como representante de un país, de una institucionalidad que está para no solo hacer ofertas, sino también tomar acciones.

“La comunicación de una institución política no se puede plantear en términos de campaña, ya que hay diferencia entre batallar por un triunfo electoral y gobernar. La campaña se propone el voto y el Gobierno, gobernar. Por eso, mientras que la campaña es adversarial (es una competición pues solo uno gana), la comunicación de Gobierno ha de buscar la colaboración, pues el ejercicio del Gobierno requiere oír muchas partes, consultar, negociar y llegar a

compromisos. La campaña es persuasión y venta, mientras que el Gobierno es deliberación y enseñanza" (Amadeo, 2016).

Mientras Lasso tuvo los acuerdos políticos y legislativos con el correísmo y el Partido Socialcristiano (PSC), aparentemente todo marchaba bien. A Lasso y su tanque de pensamiento denominado Ecuador Libre, que venían trabajando en el plan de gobierno, nunca en sus investigaciones, análisis y difusión de políticas públicas, se les ocurrió mirar a la Comunicación Política como el motor de los cambios sociales y culturales que proponían.

El académico y consultor político profesor de la UCM, Rafa Rubio, asegura que: "un gobernante no puede gobernar sin comunicar" (Canal Fcomunav, 2015, 0:32s). Con su pensamiento nos da el insumo para indagar en el origen y las causas del por qué la popularidad de un gobernante puede llegar al extremo de convertir su imagen en un meme.

A Lasso le falló la comunicación, y lo ha reconocido públicamente. Pese a ello, él y sus asesores jamás entendieron que la comunicación es el motor de todo, como dice Rafa Rubio, quien sostiene que esta es la materia prima de la sociedad moderna para lograr la revolución social y cultural. "La comunicación es una herramienta de gestión que tiene que ser esencial para gobernar. Un gobernante tiene que ir renovando su legitimidad en cada uno de los actos, y los ciudadanos tienen la capacidad, cuando algo no les parece razonable, de oponerse y tienen la posibilidad de lograrlo con éxito. Hoy los ciudadanos pueden asociarse para articular, responder y tener visibilidad externa mucho más rápido gracias a las redes sociales" (Canal Fcomunav, 2015, 0:12s).

Uno de los momentos más difíciles para su gobierno fue entre el 12 y el 30 de junio de 2022, cuando Ecuador enfrentó una segunda oleada de manifestaciones violentas, lideradas por grupos indígenas y sociales, en protesta por el aumento en los precios de los combustibles. La primera de estas manifestaciones tuvo lugar en octubre de 2019, durante el mandato de su predecesor, Lenin Moreno.

Lasso también se enfrentó a la Confederación de Nacionalidades Indígenas (CONAIE), que se erigió como el principal movimiento opositor en las calles, justificando su activismo en la lucha por mejorar las condiciones de vida para todos los ecuatorianos.

Según Berrío (2006), las movilizaciones sociales son una parte fundamental de la lucha política. Lo sucedido en 2019 y 2022 involucra acciones heterogéneas que convergen a través de movimientos sociales, como trabajadores, docentes, estudiantes y grupos feministas, como centros de acción, dando forma a marcos de significado a través de la auto organización.

El dirigente indígena Leonidas Iza aprovechó la histórica fortaleza y estructura de su organización, así como las nuevas formas de comunicación a través de los medios comunitarios para movilizar a sus seguidores y conducir la oposición al gobierno de Lasso. Iza resultó estratega. Se desmarcó de la agenda de los grandes medios y potenció sus canales: radios y medios digitales comunitarios para vencer política y comunicacionalmente al gobierno, y así posicionarse ante audiencias que sintonizaron con sus mensajes como veremos más adelante.

La violencia y la incertidumbre que duraron 18 días resultaron en pérdidas económicas de unos \$1.000 millones, siete muertos y más de 700 heridos, tanto civiles como miembros de la fuerza pública.

Un mes antes del paro indígena y de los movimientos sociales, el 60% de la población ya no confiaba en las palabras del presidente Lasso, según la encuestadora Cedatos, el 40% restante percibió la mala gestión y credibilidad en el gobierno, sus decisiones en materia tributaria afectaron a la clase media y la permanente campaña comunicacional de la oposición en su contra influyeron constantemente.

El entorno sociopolítico complejo puso en incertidumbre a los ciudadanos, al punto de tener una sociedad desorientada, sin confianza en las instituciones del

Estado por la falta de autoridad y competencia. A lo que se sumó, la depredación política del correísmo y otros partidos que optaron por la saturación informativa contra el régimen, sobreviniendo la confusión, el desinterés o el juicio a los tres actores del denominado triángulo infernal, como lo llama Dominique Wolton (2007), en el análisis de la comunicación política y sus actores: los ciudadanos, los medios de comunicación con sus periodistas y los políticos e instituciones.

La inconformidad, indignación y frustración son términos que encapsulan los sentimientos de una ciudadanía que se enfrenta a una clase política que ha demostrado ser ineficaz al abordar con urgencia los problemas de la sociedad, agravándolos en lugar de resolverlos. La inseguridad, el narcotráfico, la corrupción, la delincuencia, la violencia, el desempleo, la pobreza, la migración y la crisis carcelaria han sido las deudas heredadas, agravadas, profundizadas y pendientes de la administración de Guillermo Lasso.

Después de las protestas encabezadas por la CONAIE, sus decisiones se caracterizaron por ser desacertadas, confusas, repetitivas y sin un impacto significativo. La palabra del presidente perdió su valor como consecuencia de la ausente estrategia y coherencia en su enfoque.

De pronto la comunicación del Gobierno fue adquiriendo una identidad agobiante, llena de errores visuales, contenidos inoportunos, equivocados, reactivos y hasta sin contrastación. Lejos de lo que manda la teoría, que resume a la comunicación gubernamental como anticipada, oportuna y eficaz.

“La comunicación de gobiernos constituye una forma de comunicación simbólica, esto es una relación entre gobernante y ciudadano que se dirige a compartir un contenido cognoscitivo y constituye una acción que tiene como finalidad significar. Para ello exige algo que compartir, esto es conocimiento, decisiones o comprensión de problemas, por lo que supone la voluntad del gobernante para comunicar, así como alguien con quien hacerlo, preferentemente el ciudadano” (Codina M.,2013, p.297)

Es relevante entender que al representar la imagen como presidente y como institución se requiere acciones correlativas de quienes fijan las estrategias, elaboran los discursos y ponen en escena a un jefe de Estado que representa a todo un país.

Se requiere: “la expresión adecuada del mensaje por parte del gobierno y la posibilidad de interpretación ajustada por parte de sus públicos; lo que se realiza de modo simbólico, esto es, por medio de símbolos adecuados que se convierten en vehículos a través de los cuales se comparten elementos de conocimiento” (Codina M.,2013, p.297)

La idea es generar confianza porque se presupone que lo que se muestra y se dice es la verdad de la palabra, o desde otra perspectiva las palabras deben ir acompañadas con hechos, es lo que se conoce como la dimensión ética de sus actuaciones.

Según Mazzoleni y Schulz (1999), la comunicación política se define como el conjunto de prácticas, actores y mensajes implicados en la producción y circulación de información política en la esfera pública. Se destaca la capacidad de los medios de comunicación para influir en la audiencia, otorgando mayor relevancia a ciertos temas políticos y ejerciendo influencia en la agenda pública y en la percepción de los problemas políticos y sociales más relevantes.

El presidente Guillermo Lasso no comprendió completamente que la comunicación política es un campo dinámico y complejo que involucra la interacción entre actores políticos, ciudadanos y medios de comunicación. El estudio de la comunicación política es esencial para comprender cómo se construyen y transmiten los mensajes políticos, y cómo estos influyen en la opinión pública y la toma de decisiones. Los medios de comunicación actúan como intermediarios entre los actores políticos y la ciudadanía. Según Habermas (1962), los medios de comunicación desempeñan la función de "esfera pública", donde los ciudadanos pueden debatir y discutir temas políticos de manera libre y abierta.

La deficiente comunicación gubernamental ha generado titulares en la prensa nacional como: El presidente Lasso se ha vuelto un meme. La periodista Thalía Flores en este artículo aborda las consecuencias de la ausencia de estrategias de comunicación que pueden llevar a un gobernante a sobrevivir en el poder.

El artículo resume los indecorosos gestos, las inapropiadas expresiones, los indebidos momentos que colocan a un mandatario como habitante “de otra dimensión” no sintonizado con los problemas del Ecuador y desconectado de una realidad por falta de liderazgo lo que puso en declive finalmente su capacidad como gobernante degradando incluso la imagen personal de “triunfador” que promovió en campaña. “Lo más grave es que parece no tener a alguien cercano que le observe semejantes desatinos, porque ministros, altos funcionarios y asesores que conocen su temperamento, y prefieren mantenerse en el cargo, no se atreven a disgustar al jefe. Así, Lasso gobierna a ciegas y sin darse cuenta” (Flores, 2022).

La comunicación, los políticos y el periodismo han dado origen a nuevas formas de hacer política. Esto incluye la narración de la vida cotidiana y la creación de relatos secuenciales sobre los acontecimientos actuales a través del *storytelling*, que se basa en un relato que busca llegar a la mente del público apelando a las emociones como la única forma de comprensión de mensajes segmentados y se entiende que: "En la imagen del gobernante debe haber fascinación y trascendencia, ya que el vínculo entre el líder y su pueblo debe ser más de carácter sentimental que ideológico. Todo gobernante y orador político construye imágenes de sí mismo e imaginarios de la veracidad de sus afirmaciones para parecer creíble (Charaudeau, 2005)" (Cerbino, 2016, p. 89). Contrario a este concepto, el presidente y la Presidencia, incluyendo a parte de su gabinete ministerial, asesores y entidades adscritas evidenciaron improvisación, ausencia de sentido y falta de empatía, con escasas excepciones.

La imposibilidad física de Guillermo Lasso le impidió recorrer territorios para entablar un vínculo con la gente. Más adelante se describirán otras características de la personalidad del mandatario que contribuyeron al fracaso

de su gobierno. Este contexto es fundamental para entender las nuevas formas de hacer política.

Apelar a los mitos socioculturales y los arquetipos de un héroe que promete generar empleo a través de un emprendimiento exitoso, prescindiendo de la necesidad de contar con estudios universitarios y transmitiendo lecciones de generaciones pasadas o sabiduría privada con experiencia acumulada, para aplicarlas en la esfera pública, es un error.

La estrategia de comunicación privada de Guillermo Lasso en campaña logró conectar con el público en el 2021, promoviendo la idea de poner la casa en orden, hacer justicia contra la corrupción, generar empleo y atraer inversiones con mensajes que llegaban a través de las redes sociales. Sin embargo, no se consideró que, para cumplir las promesas de campaña, la Presidencia de un país requiere el respaldo político legislativo mayoritario, permanente y transparente, basado en la resolución de los problemas ciudadanos. Los pactos políticos, su carácter y su no apego a las recomendaciones y estrategias, le pasaron factura.

El presidente no pudo establecer una agenda clara en su estrategia de comunicación. Entre la exaltación y la desilusión, transcurrieron dos años, y Guillermo Lasso concluyó su mandato de manera anticipada el 23 de noviembre de 2023. Lo hizo con una imagen desgastada y un discurso carente de valor, incapaz de abordar adecuada y oportunamente los graves problemas sociales, económicos, de seguridad, narcopolítica y corrupción. Y no es una exageración. Flores (2022) anticipó, en su artículo de opinión, la llegada del uso del recurso Constitucional, denominado la 'Muerte Cruzada',

“Guillermo Lasso no se da cuenta de que el país hasta podría aguantar un desengaño, pero no la traición. Su destino estaría escrito. A estas alturas, el presidente de la República parece condenado a ser testigo de su propio funeral político. Su Gobierno es la suma de todos los errores. Son tantos, que Lasso ha terminado por convertirse en un meme permanente. Una caricatura de sí mismo” (Flores, 2022).

La aprobación histórica de su gestión, que alcanzó el 74%, se redujo drásticamente al 12,25%, según la encuestadora Perfiles de Opinión (2023), Cedatos (2023), en cambio, reveló que Lasso terminó su gestión con el 20,1%. Los titulares de la prensa nacional e internacional han abordado la imagen y la credibilidad de un presidente que se encontró enfrentando múltiples crisis sin estar preparado para resolverlas, ni comunicarlas.

Por ejemplo, el diario El Universo, a pocos meses de concluir su mandato, tituló: "Guillermo Lasso ocupa el penúltimo lugar en la aprobación entre los presidentes de la región, según el 'ranking'". La nota de prensa indica que los mandatarios mejor valorados son Nayib Bukele de El Salvador, el mexicano Andrés Manuel López Obrador y el brasileño Luiz Inácio Lula da Silva. Según el informe "Imagen de Poder" de la organización Directorio Legislativo, que evalúa la aprobación de los mandatarios latinoamericanos, Guillermo Lasso de Ecuador se encuentra en el penúltimo lugar, con un 18%, seguido de cerca por Dina Boluarte de Perú, con un 17% (El Universo, 2023).

Las reacciones en redes sociales corroboran, que todo supone que la realidad que observa cada uno de estos actores pasa por el filtro interpretativo, el mismo que adopta un enmarcado de los acontecimientos: el *framing*.

Lasso proyectó la imagen de no haber realizado las cosas de manera óptima, o de haberlas ejecutado de manera improvisada, sus propios ministros o funcionarios lo terminaron admitiendo, y esto se reflejó en la percepción de las audiencias que participaron en los cinco grupos focales¹ realizados como parte de esta investigación.

¹ En este trabajo se realizaron cinco grupos focales durante el mes de mayo de 2023. Cada grupo focal tuvo sus propias características de selección de público (segmentos por edad, nivel de educación y características socioeconómicas), a fin de que la información recopilada se constituya en una muestra importante sobre las percepciones ciudadanas.

Los participantes de los diferentes grupos focales², en consenso general, llegaron a la conclusión de que Lasso carece de carisma, y durante la protesta de junio de 2022, al responder a la dirigencia indígena, no utilizó un lenguaje simple. Por lo tanto, no logró llegar a todos los sectores de la población. Se percibió que dirigió el país como si fuera un banco y siempre se lo consideró como un presidente solitario y sin equipos técnicos efectivos. Generó más desilusión al atribuir la culpa de todos los problemas que prometió solucionar, a sus enemigos políticos.

En el grupo focal número uno³, el participante tres expresó que un presidente, más allá de su papel como demócrata y estadista, debe poseer habilidades de comunicación que le permitan llegar a todos los sectores de la población. Destacó lo desafiante que puede ser esta tarea cuando se dispone de toda la información, pero se carece de la habilidad para comunicarla efectivamente.

En el mismo grupo focal, el participante dos argumentó que el equipo de comunicación del presidente Lasso se olvidó de comunicar de manera accesible al público durante los momentos de crisis, que han sido numerosos durante su mandato. Se hizo hincapié excesivamente en la defensa de la democracia sin prestar la debida atención al sufrimiento de la población durante eventos como el paro de junio, las masacres en las cárceles y la inseguridad en las calles. Señaló que la respuesta a estos problemas consistió en imponer medidas de control policial y estados de excepción, que no arrojaron resultados positivos.

Por otro lado, la participante seis planteó una perspectiva diferente al afirmar que algunas audiencias comprendieron al presidente y lo percibieron como un líder con una expresión culta en su discurso y acciones. Esta participante lamentó que no toda la población pueda apreciar la complejidad de la gestión estatal.

² **Grupo focal número uno:** personas entre 25 y 55 años con empleo adecuado y con ingresos (quintil cuatro y cinco). **Grupo focal número dos:** jóvenes estudiantes de 16 a 24 años de zonas populares. **Grupo focal número tres:** jóvenes de 19 a 24 años, estudiantes universitarios de institución privada, no trabajan. **Grupo focal cuatro:** personas entre 18 y 55 años en desempleo, empleo informal o no adecuado en la Sierra. **Grupo focal número cinco:** personas entre 18 y 55 años de comunidades indígenas rurales de la Sierra.

³ Grupo focal número uno se realizó en la ciudad de Quito el 7 de mayo de 2023. Estuvo integrado por 10 personas (hombres y mujeres) que tienen trabajo estable y/o dueños de sus propios negocios o empresas.

La forma de comunicar del presidente Lasso y su equipo generó diversas reacciones en todos los grupos focales realizados. Esto desencadenó sentimientos de tristeza, desilusión, desesperación e ira, emociones que también se manifestaron entre sus colaboradores cercanos.

Lasso ha sido descrito como un hombre testarudo, en ocasiones ególatra y de personalidad indecisa, según sus propios asesores. Carlos Jijón, exvocero del presidente, quien fue convocado para integrarse al equipo de trabajo y proporcionar respuestas ágiles e inmediatas a la ciudadanía y a los medios de comunicación en asuntos de actualidad y relevancia nacional, expresó su desencanto interno.

"Cada uno cumplía con su labor, lo mío no tenía relación con la Secretaría de Comunicación. De hecho, ni siquiera tuve conocimiento de esa dependencia ni sé cuántos funcionarios la conformaban o conforman. Mi tarea consistía en reunirme con los medios, recibir a los directores y responder a sus preguntas" (Jijón, C., comunicación personal, 11 de abril de 2023).

La falta de coordinación en un ámbito tan esencial como la comunicación gubernamental operaba de manera aislada de una estrategia unificada. Según Jijón (comunicación personal, 11 de abril de 2023), el secretario de Comunicación, Eduardo Bonilla, desempeñaba el cargo de secretario, mientras él fungía como vocero. El secretario de Comunicación se encargaba de difundir las decisiones del Gobierno, y él se encargaba de informar las decisiones del presidente Lasso.

La dinámica funcionó durante dos semanas, en las cuales Jijón ofreció dos conferencias de prensa y concedió varias entrevistas en vivo en los espacios de los medios tradicionales, mientras los asesores de la Secretaría General de Comunicación inauguraron un programa de entrevistas semanales que permitía al jefe de Estado dialogar con periodistas seleccionados por la Presidencia. Una

exfuncionaria⁴, que ocupó el cargo de directora de Relaciones Públicas de Carondelet (comunicación personal, 13 de abril de 2023), señaló que el presidente seleccionaba a periodistas de medios que consideraba amigos, con el fin de evitar preguntas incómodas que pudieran perjudicar su imagen y la de su gobierno. Es así como comenzaron los desacuerdos entre el presidente y su vocero Carlos Jijón.

"Si el presidente de la República hablaba los miércoles, ¿Cuál era el sentido de que yo hablara los lunes? En ocasiones, me solicitaban omitir información importante porque el presidente la mencionaría dos días después de mi aparición en los medios. Esto evidenció un problema grave de duplicación de funciones, ya que Guillermo Lasso continuó siendo su propio portavoz" (Jijón, C., comunicación personal, 11 de abril de 2023).

El 12 de abril de 2023, el portal Primicias publicó un artículo titulado "La eterna crisis de comunicación del Gobierno de Guillermo Lasso", en el que se detallan las causas genéricas del vacío estratégico comunicacional por los desencuentros comunes entre el presidente, su círculo cercano y los encargados de la comunicación. Con respecto al plan de entrevistas implementado como mecanismo de acercamiento entre el mandatario y los gobernados, Primicias señala que: "Sin embargo, esto no llegó a cambiar del todo. El Ejecutivo continuó siendo reactivo a lo que se exponía en redes sociales, y los mensajes presidenciales y las entrevistas añadieron más polémicas que aciertos" (Primicias, 2023).

Los asesores tienen como misión principal asegurar que el presidente no pierda la noción de la realidad. Su responsabilidad incluye proporcionar información clave y concisa al mandatario, lo que le permite aumentar su influencia sobre los demás actores políticos a través de su discurso y evitar errores en la toma de decisiones. En el caso de estudio no existía una ruta común.

⁴ La entrevista con la exfuncionaria que trabajó en la Presidencia el 13 de abril de 2023 y fue parte del equipo de Comunicación de la institución. Prefirió mantener su nombre en reserva.

La guía para una comunicación política exitosa del Programa de Medios de Comunicación Democracia en América Latina establece que "el Gabinete de Comunicaciones deberá diseñar una política de comunicaciones y un plan de comunicaciones fundado en el marketing político. Este plan de comunicaciones deberá ser comunicado a públicos objetivos que él determine" (2005, p. 74).

Según Neustadt (1990), la verdadera influencia del presidente en los resultados del gobierno es limitada. No obstante, independientemente de cuán marginal sea el poder presidencial, este se ejerce principalmente a través de negociaciones (Neustadt, 1990, citado en Arana, 2012, p. 35). Los acuerdos políticos del Gobierno empezaron a fracasar hasta romperse. La imagen política y la posibilidad de maniobras también lo dejaron en la soledad del poder, sin tejido asociativo para impulsar la atención y comprender las preocupaciones ciudadanas.

Mario Riorda argumenta que "el mito del gobierno no es cualquier cosa, sino que debe representar el ejercicio coherente de lo propuesto discursivamente como contrato de gestión en la fase electoral, y la actualización de lo mejorable o accionable de ese contrato, una vez que se es gobierno" (Riorda, 2006, p. 29).

5.2 La imagen de la Presidencia como institución

La imagen de la Presidencia de la República es un elemento de vital importancia en la esfera de la comunicación política. En la mente de los ciudadanos, la Presidencia representa el poder y es el epicentro de las decisiones trascendentales para el país. La académica y periodista Saudia Levoyer (comunicación personal, 27 de julio de 2003) menciona que, la imagen del presidente y la de la institución presidencial están unidas. Hablar de la imagen de un presidente, como en el caso de Lasso, es sinónimo de abordar la percepción de la segunda función del Estado, un espacio desde el cual se moldean políticas y normativas que impactan la vida democrática de la nación.

La Presidencia como institución perdió su símbolo de autoridad y fue vista como una entidad ajena a los problemas que se discutían en las calles. Lenta, reactiva y sumisa al poder legislativo, donde se decidía el futuro de un gobernante en manos de grupos políticos que siempre intentaron caotizar el país para retornar al poder y evadir las cuentas judiciales.

El análisis cualitativo efectuado, en el marco de este artículo, recoge las opiniones de ciudadanos que consideran que la Presidencia, como institución, se ha visto aquejada por problemas de ineficacia y la incapacidad de quienes llegan al poder.

A lo largo de los últimos ocho años, se ha sentido un claro desorden que ha erosionado la imagen de la Presidencia, explica una exfuncionaria del Palacio de Carondelet (comunicación personal, 18 de abril de 2023). Detalla que los nombramientos políticos siempre fueron un problema que dificultó la definición de políticas públicas en beneficio de los ciudadanos.

Dentro de la institución presidencial, prevalecen autoritarismos, descoordinación, egoísmo y lo más grave la polarización ideológica, en gran parte debido a la presencia de funcionarios de nivel intermedio que amparados en el nombramiento que da les da seguridad en sus cargos, obstaculizan la toma de decisiones y la implementación de acciones efectivas. Los problemas más acuciantes se centran en las decisiones políticas y en la comunicación, dos aspectos críticos para el éxito de cualquier Presidencia. “Me pareció extraño que la dirección de la Secretaría de Comunicación no tenía como, como la autonomía de hacer las cosas y los movimientos que ellos quisieran”, dijo la exfuncionaria de la Presidencia (comunicación personal, 18 de abril).

En esta conversación, ella describe al detalle los nombres, los cargos y la afinidad política a la que pertenecen los funcionarios de alto rango. Esto permite

aseverar que la SEGCOM las decisiones de comunicación se confunden y se trastocan entre correístas, morenistas y lassistas.

El manejo burocrático de los productos comunicaciones boicoteaba la gestión del gobierno. La exfuncionaria (comunicación persona, 18 de abril de 2023), que tuvo experiencia en el manejo de la comunicación durante el gobierno de Correa, aseguró que resultaba frustrante observar cómo en los mandos medios todo se diluía, así: “un video de una visita del presidente a territorio lo sacaban después de tres días, y cuando salía nadie hacía el monitoreo de medios. Más claro, en esa Secretaría nadie tiene conocimiento de nada, ahí es tu propio albedrío. Si tú revisas un medio de comunicación o te activas algunas alertas en Google, a nadie le importa porque no hay equipo de trabajo”.

Además, los procesos internos de la Presidencia muestran serias deficiencias caracterizadas por la lentitud y la ausencia del efecto cascada en la circulación de decisiones, tomadas en las altas esferas del poder. En algunas instancias institucionales, un simple boletín de prensa puede demorar hasta dos días en ser analizado antes de ser emitido, lo que obstaculiza la comunicación eficaz.

Ocurría lo mismo en el discurso presidencial. Según la extrabajadora, Lasso no siempre se salía de los libretos, pero cuando lo hacía “era porque se daba cuenta que lo que decía no tenía fuerza, y quería hacerlo a su modo. El problema es que improvisaba mal, mientras el teleprompter corría. Hubiera sido distinto si le explicaban los mensajes que se debían posicionar y cómo se lo iba a hacer, pero no pasaba nada de eso” (comunicación personal, 18 de abril de 2023).

Guillermo Lasso nunca se sintió respaldado con los suficientes productos comunicacionales para que su voz se escuche, al punto que al término anticipado de su mandato, él y su círculo cercano escribieron el libro ‘900 días. Democracia y Resultados’.

En el documento Marketing político: una guía para la comunicación política, del Programa Medios de Comunicación y Democracia en América Latina (2005), se destaca la importancia de la interacción sincronizada de los equipos de comunicación política. La comunicación interna es fundamental para fomentar un ambiente de sinceridad, escucha activa y flujo efectivo de información. La sincronización y planificación participativa son esenciales para forjar una comunicación política exitosa.

La imagen de la Presidencia no solo refleja la percepción de la autoridad, sino también la imagen de un sistema político. Actualmente, esta imagen a menudo refleja lentitud, debilidad y, en algunos casos, una preocupante impresión de corrupción política, donde prevalecen intereses personales o partidistas en lugar de un enfoque en el bienestar común.

5.3 La Comunicación Gubernamental

La comunicación gubernamental es definida por Riorda (2006) como “un método a través del cual un gobierno democrático intenta hacer explícitos sus propósitos u orientaciones a la opinión pública para obtener apoyo o consenso en el desarrollo de sus políticas públicas” (p.7).

En este sentido, para Jordi Rodríguez Virgili (2008), la comunicación gubernamental se puede entender como una actividad estratégica llevada a cabo por un gobierno para establecer un diálogo bidireccional con la sociedad, utilizando diversos canales y herramientas. Este proceso tiene como objetivos informar, persuadir, legitimar las acciones gubernamentales y construir una relación transparente y sólida con los ciudadanos.

Rosalía Winocour (2000), citada por Amadeo (2016), asegura que debe: “contribuir a identificar los problemas nuevos a través de los políticos y de los medios; abrir canales de participación ciudadana para que la jerarquía y legitimidad de los temas de la agenda política resulten de un juego de negociación y marginar las cuestiones que han dejado de ser objeto de conflictos

o respecto de los cuales existe un consenso temporal...Como se ve, la comunicación gubernamental es más relevante para el sistema político que el mero cuidado de la imagen del gobernante. La comunicación gubernamental es una herramienta de gestión que va más allá y ayuda a legitimar el gobierno de turno”.

Existen varios modelos de comunicación gubernamental, que guían la forma en la que los gobiernos planifican, desarrollan y evalúan sus estrategias de comunicación.

En el siguiente cuadro se resumen las características de cada uno de ellos, que aplicados en una estrategia demuestran que la planificación, el involucramiento de las audiencias, la respuesta inmediata en momentos de crisis y los acuerdos políticos son la base para una exitosa comunicación que garantiza el funcionamiento de la democracia.

Modelo de Comunicación Gubernamental	Descripción	Características	Ejemplos
Comunicación Unidireccional	En este modelo, el gobierno emite información sin esperar retroalimentación.	Los mensajes controlados por el gobierno. Poca interacción con el público. El enfoque de este gobierno se centra en difundir información oficial.	<ul style="list-style-type: none"> - Los discursos presidenciales. - Los comunicados de prensa.
Comunicación Bidireccional	En este modelo se busca una interacción entre el gobierno y el público.	Se trata de escuchar. Es una gestión activa de conocer las preocupaciones y opiniones de la audiencia. Se da respuestas a preguntas y comentarios. Es clave es uso de encuestas y grupos focales.	<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa en redes sociales. - Foros ciudadanos. - Reuniones públicas para solventar dudas (en estos espacios se organizan sesiones de preguntas y respuestas). - Visitas en territorio (de casa en casa).
Comunicación Estratégica	El enfoque de este modelo es la planificación y gestión de la imagen gubernamental.	Uso de la investigación para comprender al público objetivo. Los mensajes son adaptados para diferentes audiencias. Debe primar la coherencia en la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing político: campañas, branding.
Comunicación Participativa	Este modelo involucra a la audiencia en la toma de decisiones gubernamentales.	Si es importante mediante consulta y colaboración con ciudadanos en políticas pública. Se fomenta la participación ciudadana en la agenda gubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> - Mesas de diálogos. - Consultas ciudadanas. - Presupuestos participativos.

		Es clave la escucha activa y consideración de opiniones diversas.	
Comunicación de Crisis	Este modelo se encarga de manejar o gestionar todo lo relacionado a situaciones de crisis o emergencia gubernamentales por parte del gobierno.	Se busca dar respuesta rápida y eficaz a los eventos inesperados. Se debe fomentar una información transparente y mantener la calma y confianza ciudadana.	<ul style="list-style-type: none"> - Respuestas a desastres naturales. - Respuestas a emergencias de salud pública. - Respuestas a conflictos sociales.

Fuente: elaboración propia.

6. SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN DURANTE EL GOBIERNO DE GUILLERMO LASSO

Guillermo Lasso heredó la Secretaría General de Comunicación (SEGCOM) y su organigrama no sufrió cambios trascendentes, por tanto, la estructura funcional era la misma del gobierno de Lenin Moreno.

En materia de Comunicación, después del presidente está el secretario general de Comunicación. El organigrama dibuja como dependencia siguiente a una coordinación general de despacho de Secretaría General. Luego están en el mismo nivel la subsecretaría general de Comunicación de Gobierno y la subsecretaría general de Información de Gobierno.

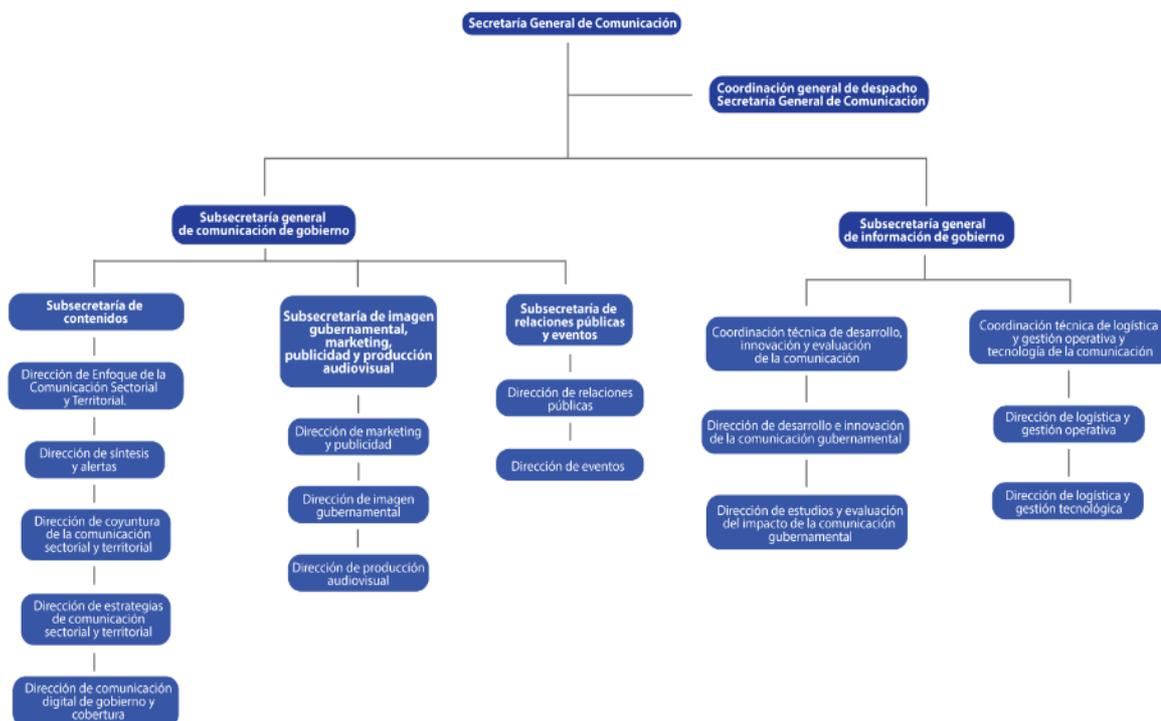
De la Subsecretaría de Comunicación de Gobierno dependen:

- Subsecretaría de Contenidos.
- Subsecretaría de Imagen gubernamental, marketing, publicidad y producción audiovisual.
- Subsecretaría de relaciones públicas y eventos.

De la Subsecretaría General de Información dependen dos coordinaciones:

- La coordinación técnica de desarrollo, innovación y evaluación de la comunicación.
- La coordinación técnica de logística y gestión operativa y tecnología de la comunicación.

6.1 Organigrama de la Secretaría General de Comunicación del Ecuador



Fuente: Secretaría General de Comunicación.

Para entender cómo funcionó este aparataje, el análisis se centra en el periodo escogido, que es el del paro de junio de 2022.

Exfuncionarios han contestado las preguntas sobre el manejo de la crisis política y de comunicación, y con esos insumos profundizamos en las causas de una mala comunicación en el periodo descrito.

El 25 de mayo de 2022, Leonidas Iza, presidente de la CONAIE, anunció a través de redes sociales y medios de comunicación nacionales el paro indígena. El gobierno ya arrastraba dificultades en su estrategia de comunicación con Eduardo Bonilla, el primer secretario, experto en publicidad y marketing bancario. Conscientes de que no podría enfrentar la crisis que se avecinaba con la protesta indígena, el canciller Juan Carlos Holguín contactó al estratega político Leonardo Laso, dos días antes de que se inicie el denominado paro pacífico contra el gobierno.

Leonardo Laso (comunicacional personal, 3 de marzo de 2023) cuenta: “Juan Carlos Holguín me llamó el sábado 12 de junio, diciendo: necesito hablar contigo, queremos que vengas al palacio de gobierno. Después nos reunimos y vino él con Diego Ordóñez, a quien conozco desde el gobierno de Mahuad, me dijeron que me haga cargo de la Secretaría. El tema de exponerme siempre me costó. Juan Carlos me dijo, si tú no nos ayudas, nos caemos”.

El estratega, recientemente contratado, empezó sus funciones el 17 de junio, es decir, cuatro días después del paro nacional. Detalló que encontró en la Secretaría de Comunicación: “una cosa sumamente precaria, desordenada y anárquica. Una entidad mal diseñada, desde mi punto de vista” (Laso, L., comunicación personal, 3 de marzo de 2023).

Los estamentos de Comunicación de un Gobierno deben ser proactivos en dotar información a través de ruedas de prensa, concesión de entrevistas, datos a periodistas, archivos y facilidades para la difusión social y así solventar la

coyuntura informativa diaria. El principal encargado de la estrategia comunicacional del Gobierno durante el paro describe que fueron pocas personas las que se unieron a la misión asumida: “Tenía un equipo de producción audiovisual a mano, el equipo de redes y relaciones públicas, otro personal estaba en semi teletrabajo, había 100 cosas por hacer y escoger: ¿Qué comunico?, ¿A qué le doy relevancia y sobre todo en redes sociales?” (Laso, L., comunicación personal, 3 de marzo de 2023).

La debilidad numérica de los equipos de trabajo, las circunstancias de movilización, la atemporalidad de las reacciones presidenciales haría que todo sea más complejo. El organigrama y la designación política de las subsecretarías no ayudaba a realizar un trabajo conjunto con toda la Secretaría y Leonardo Laso da su argumento. “Estaba mal diseñada, puesto que la subsecretaría de imagen y la de contenido tenían dentro de su estructura el monitoreo de medios y eso debían hacerlo las subsecretarías de relaciones públicas y coyuntura, la secretaría tiene 70 gentes, es más chica, conozco que en la época de los hermanos Alvarado llegaron a tener como 300 personas” (comunicación personal, 3 de marzo de 2023).

Fuera del organigrama de la SEGCOM está la empresa pública Comunica EP que agrupa a seis medios públicos del Ecuador, que por sus bajos presupuestos y cero estrategias perdieron la fuerza de la maquinaria propagandística por la que destacaron durante el correísmo.

Laso (comunicación personal, 3 de marzo de 2023) con su amplia experiencia como consultor político es partidario del modelo estratégico de comunicación gubernamental y presidencial de los Estados Unidos, donde el presidente es el gran protagonista como cabeza del ejecutivo y quien atrae la atención de los medios de comunicación, por lo que su poder clave es su habilidad para moldear opiniones, una conclusión de Richard Neustadt (1960), quien refuerza la tesis de que “el liderazgo se muestra en tiempos de crisis cuando a las fuerzas políticas divididas y hostiles solo les interesa las preocupaciones internas”.

Según Neustadt (1960), estos son los momentos para ejercer un liderazgo independiente y persuasivo.

Contrario a esto, lo que en Carondelet existían eran grupos de funcionarios aconsejando al presidente sobre todas las rutas, equipos sin coordinación y estrategias indistintas, mismas que nunca pudieron alinearse para contrarrestar la efectividad discursiva del líder indígena y demás dirigentes que acompañaron el paro de junio, y que pusieron en difíciles momentos al jefe de Estado y al país.

María José Canel (2010) señala que “la estrategia de comunicación de una institución política es algo complejo, y su práctica afecta a muy diversos elementos: el estilo del líder, la retórica, la redacción de discursos, las actividades públicas, la agenda política, las relaciones con la prensa” (p.162).

Y son precisamente estos elementos los afectados de forma directa, no solo por la desorganización, lentitud de las decisiones y las acciones, sino también por la personalidad y el comportamiento del presidente, factores que contribuyeron al difícil manejo de una estrategia comunicativa, según lo admitido por los exsecretarios de Comunicación Leonardo Laso, Andrés Seminario y el exvocero Carlos Jijón.

En 900 días, el presidente estuvo bajo circunstancias de constante crisis social y política, eso generaba tensión, confusión y molestia en el gabinete antes de llegar a la toma de decisiones. El jefe de Estado siempre mostró su conducta testaruda que lo llevó a cometer errores, pese a las advertencias de sus asesores. En varias ocasiones impuso su desacertado criterio y se salió del liberto establecido al momento de hacer públicas las decisiones, los cambios de opinión del presidente en más de una ocasión generaron crisis de la crisis.

“Recuerdo que al presidente se le recomendó antes de las protestas atender los diálogos que se generaron con todos los líderes del movimiento indígena, para

entonces eran seis sus demandas, se ofreció solventarlas, atenderlas, al final no paso” (Jijón C, comunicación personal, 11 de abril 2023).

Durante el paro de junio de 2022, las decisiones presidenciales se tomaron en un 'cuarto de guerra', era el sitio donde estaban, además del presidente, las autoridades encargadas de evaluar las protestas y tomar decisiones. Se incluían ministros de Gobierno y del Interior, de Seguridad y comandantes militares y policiales, así como los encargados de proporcionar la información de inteligencia y los estrategas de comunicación.

La información es poder y requiere interpretación y análisis, de lo contrario se convierte en datos únicamente.

El verdadero poder de la comunicación está en la gestión, en la proyección, distribución y personalización de esa información hacia la audiencia, sobre todo en momentos de crisis. En política, la producción audiovisual y digital que acompaña al mensaje tiene una gran parte de la estrategia ganada, depende de la puesta en escena que, en lo ideal, forjaría la identidad y reputación de un político. A esto se acompaña la gestión técnica, que evidencia la resolución de un problema y es el insumo para comunicar.

En la jornada de protesta de junio, el gobierno centralizó la información y a decir de los exfuncionarios se pensó en hacerla potente. Según el exsecretario de comunicación Leonardo Laso, fue el único momento donde el presidente Guillermo Lasso se ordenó un poco, “donde yo le escribía los textos de las cadenas y le eliminaba sus arrogancias, yo le decía, hay que hablarle a la gente, la gente necesita oír” (Laso, L., comunicación personal, 30 de marzo de 2023).

El responsable de la comunicación del gobierno propuso establecer una estrategia similar o igual al modelo estadounidense, donde el presidente emite un comunicado leído en un teleprompter para que se diga exclusivamente lo que él quería posicionar, pero casa adentro, los errores se repetían por la arrogancia

del mandatario. “Él cree (Guillermo Lasso) que en comunicación no necesita que nadie le asesore, ni le entrene y cree que el mensaje de él es perfecto. Mensaje perfecto no hay. El presidente Obama, que es un genio de la comunicación tenía tres tipos que le escribían los discursos, un historiador, un literato y un politólogo del más alto nivel de los Estados Unidos. Acá todo se quería improvisar y solo reaccionar”. (Laso, L., comunicación personal, 30 de marzo de 2023).

La imprudencia en las entrevistas, el irrespeto a los libretos, anuncios inesperados que no estaban listos para aplicarse, o acusaciones de corrupción y narcotráfico sin pruebas, fueron presentaciones públicas que generaron incomodidades y más problemas en Palacio. Ministros y asesores cercanos al presidente influyeron en decisiones importantes que no coincidían con los formatos del secretario de Comunicación.

“Yo quería fusionar el formato gringo. Cuando un presidente no es bueno en entrevista le ponen teleprompter entonces el mandatario sale, buenas tardes, el país necesita saber esto, hasta luego... y los que salen a frentear son voceros secretarios, ministros, dependiendo del tema, pero no se expone porque sabe que es malo. En el caso ecuatoriano, sabía y se exponía” (Laso, L., comunicación personal, 30 de marzo de 2023).

'Pipo' Laso renunció a la secretaría de comunicación el 11 de octubre de 2022 ante las dificultades de poder establecer una estrategia de comunicación. Cuatro meses más tarde en una carta publicada en su blog personal, duramente, dio a conocer las razones reales de su renuncia y reveló lo que en comunicación le pasaba al presidente.

“Ahora estás en terapia intensiva, en una suerte de coma político, un estado del que va a ser muy difícil volver. Por eso las fuerzas políticas ya están buscando la forma de botarte y la verdad, resulta difícil aguantar dos años más de

ineficiencia e inacción total, combinada con la arrogancia que les impide, a ti y a tu equipo cercano, escuchar y por lo tanto ver la realidad” (Laso, L., 2023).

El presidente Lasso se rodeó de amigos obsecuentes para gobernar y ocurrió que no supieron decirle la realidad para que pueda tomar acciones a tiempo. Francisco Jiménez, uno de sus ministros, por ejemplo, dijo que el Gobierno salió fortalecido tras el paro de junio, gracias al liderazgo del presidente, claramente no tuvieron un estudio de audiencias.

Leonardo Laso (2023) en su carta de consejos al mandatario advirtió la fragilidad en la que irresponsablemente se puso a la democracia y sugirió remover a ciertos colaboradores, reducir impuestos a la clase media, impulsar la reactivación económica y enfocarse en proyectos emblemáticos. Las recomendaciones abordaron la necesidad de escuchar a la ciudadanía y corregir errores estratégicos.

Con técnica y conocimiento en comunicación política, el 12 de octubre de 2022, Andrés Seminario llegó al Gobierno, pensando que la herramienta de comunicación iba a generar bienestar bajo cinco ejes: escuchar, dialogar, informar, influir e inspirar. Lo dijo en una entrevista en Teleamazonas (Canal Teleamazonas Ecuador, 2022, 1m12s) el día que asumió el cargo.

Seminario prometía cambiar las formas de comunicación del gobierno y trabajar sobre el cómo comunicar. Encontró que había muchas cosas que transmitir e informar y nunca encontró el cómo. Seminario renunció al cargo el 3 de abril de 2023 después de que el presidente Guillermo Lasso admitiera en televisión nacional, que su mayor falla seguía siendo la comunicación.

Los tres exfuncionarios, Carlos Jijón, Leonardo Laso y Andrés Seminario coincidieron que el presidente se rodeó de tres personas influyentes que terminaron con la comunicación de su gobierno, anulando las políticas y estrategias planteadas: Guillermo Lasso escuchó siempre a Iván Correa,

Francisco Jiménez y Aparicio Caicedo, quienes desempeñaron los cargos de secretario de la Administración, ministro del Interior y consejero Presidencial, respectivamente.

7. PRODUCTOS COMUNICACIONALES A ANALIZAR DURANTE EL PARO NACIONAL

Panchana y Barrera (2022) señalan que desde los años 70 las cadenas nacionales han sido utilizadas como una herramienta de información de los gobiernos latinoamericanos. Incluso como propaganda del gobierno de turno, lo cual se corroboró entre 2007 y 2017, cuando el correísmo se encontraba al frente del Gobierno. El uso de las cadenas nacionales fue constante e invasivo.

El 24 de mayo de 2021 se cerró este capítulo. Guillermo Lasso asumía la Presidencia y la Secretaría de Comunicación informó, en un comunicado de prensa el 4 de junio, que no se usarán las cadenas informativas como parte de la política de comunicación del Gobierno. Y que solamente se autorizaría la emisión de estas “en casos excepcionales en los que amerite hacer uso de este recurso por necesidad nacional e interés general de temas relacionados con las necesidades colectivas de los ciudadanos y ciudadanas del país”. (Secretaría de Comunicación, 2021).

La cadena nacional se refiere a la práctica de transmitir un mensaje oficial o una alocución presidencial en todos los canales de televisión y radios de un país. Se utiliza comúnmente en situaciones de emergencia, anuncios gubernamentales importantes o comunicación de temas de interés nacional. La forma exacta en que se implementa y regula una cadena nacional puede variar de un país a otro.

“La legislación para establecer las cadenas nacionales empieza en Ecuador con la Ley de Radiodifusión y Televisión (Decreto Supremo No. 256-A, 1975), en tiempo de la dictadura militar encabezada por Guillermo Rodríguez Lara. Esta ley pasó por cinco reformas (1992, 1995, 2002, 2013 y 2019) en cinco gobiernos

distintos (Alianza Regional por la Libre Expresión e Información, 2014), pero, en esencia, mantuvo las dos características básicas de la obligatoriedad y gratuidad de las cadenas; es decir, el gobierno podía interrumpir, a cualquier hora, la programación regular de los medios audiovisuales privados, públicos y comunitarios”. (Panchana, A., & Barrera, C., 2022).

Durante el paro de junio de 2022, Lasso utilizó este recurso (cadena nacional) en siete ocasiones para comunicar las decisiones tomadas como Gobierno frente al accionar de los protestantes y los avances en el intento de llamar al diálogo y volver a la paz.

En este periodo no solo se puso a prueba el trabajo de los equipos de comunicación de Guillermo Lasso y Leonidas Iza, los unos empleados del Estado llamados a ejecutar las políticas para garantizar la estabilidad del país, y los otros con menos recursos obedecían a un plan de desestabilización, oculto tras la necesidad del pueblo indígena, sino también el carisma de los líderes.

“Todo sujeto político debe presentarse como diferente de los demás o de sus predecesores, mostrar energía, fuerza de convicción y sinceridad. Debe ser capaz de seducir a las multitudes y esto solamente se logra “dejando que se exprese lo profundo de su personalidad, ese algo irracional que se llama carisma”” (Charaudeau 2009b, p. 268, citado por Cerbino M., Maluf M. & Ramos I., 2016, p.89).

Los mensajes se difundieron en los medios tradicionales y en las plataformas digitales, de esta forma el jefe de Estado usó esta herramienta como estrategia persuasiva para explicar su verdad frente a una crisis social grave.

A continuación, un detalle de cada una de las emisiones de la cadena nacional durante la jornada de protestas:

7.1 Cadena nacional 1⁵

Fecha: 16-06-2022

Duración: 2:15

Link del video: <https://www.youtube.com/live/ioMbcUosmAQ?feature=share>

Mensaje central: El primer mensaje se emitió a los cuatro días de movilizaciones, el presidente destaca que se ha actuado con prudencia a pesar del vandalismo, recalca que no hay denuncias de atropellos. El Gobierno ha insistido en su disposición al diálogo e informa que varias instituciones como Iglesia, ONU y Universidades se han ofrecido a mediar. Anuncia que para evitar que las movilizaciones se vuelvan más violentas, dentro del marco de la ley se usará el uso progresivo de la fuerza para defender a quienes quieren trabajar. Explica que en el año 2019 hubo un detonante: la eliminación del subsidio a los combustibles, esta vez no lo hay, por lo tanto, no hay razón que justifique la violencia. Aclara que nadie ha pensado privatizar ningún sector estratégico, ni tampoco ningún servicio público. Afirma que su Gobierno está trabajando para construir un Estado fuerte, que atienda a todos sus ciudadanos, especialmente a los más vulnerables. Reitera que se están preparando los mecanismos para compensar las consecuencias económicas de la pandemia de la Covid-19 y de la guerra de Rusia contra Ucrania, al igual que medidas de alivio para las deudas de los más pobres. Añade que demasiadas veces la política en Ecuador ha sido sacar lo peor de "nosotros", pide cambiar la historia y hacer buena política "saquemos lo mejor de cada uno". Convoca a sentarse en una mesa "juntos buscar soluciones" y que el diálogo es la mejor salida.

Tono de voz: El tono de voz de Guillermo Lasso es firme, pausado y conciliador.

⁵ La primera cadena nacional de Guillermo Lasso fue el 16 de junio de 2022, emitida cuatro días después del inicio del paro de junio de 2022. El mensaje de la cadena nacional corresponde a una redacción propia insertando transcripciones textuales del mensaje del presidente.

Escenario del video: En fondo nocturno de la Iglesia La Catedral en el centro de Quito el presidente Lasso se presenta solo.

7.2 Cadena nacional 2⁶

Fecha: 17-06-2022

Duración: 2:56

Link de video: <https://www.youtube.com/live/NR0TLFtILPI?feature=share>

Mensaje central: El presidente explica que la noche anterior hizo un llamado al diálogo y la respuesta fue más violencia. "No hay intención de buscar soluciones, dicen que luchan por el costo de la vida, pero cierran carreteras que provocan escasez, alza de precios y especulación"⁷. Afirma que uno de los pedidos (de los manifestantes) es mejorar los servicios de salud, pero han impedido el paso de ambulancias, poniendo en riesgo de muerte a los hermanos enfermos. Se compromete a defender la capital y al país, por lo que declara el estado de excepción en Pichincha, Imbabura y Cotopaxi. Afirma que hay gente buena que marcha para reclamar causas justas, reconoce que hay demandas que no se han podido atender y que hay que avanzar con las soluciones. Y como medida para aliviar la difícil situación de las familias ecuatorianas decidió:

- Aumentar el bono de desarrollo humano a \$55.
- Declarar en emergencia el sistema de salud pública.
- Duplicar el presupuesto a la educación intercultural.
- Subsidiar hasta el 50% del precio de la urea para pequeños y medianos productores.
- BanEcuador condonará todos los créditos vencidos hasta \$3.000.
- Crédito agrícola de hasta \$5.000 al 1% y 30 años plazo.
- No se alzarán el precio del gas, diésel, gasolina extra y eco país.

⁶ La segunda cadena nacional de Guillermo Lasso fue el 17 de junio de 2022. El mensaje de la cadena nacional corresponde a una redacción propia insertando transcripciones textuales del mensaje del presidente.

⁷ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

- No habrá privatización de servicios públicos y sectores estratégicos.

Invita al diálogo a la sociedad civil, a médicos, artesanos, agricultores, a los transportistas, a las universidades, a todas las organizaciones sociales "Unidos sentados en una mesa encontraremos las soluciones que alivien la situación de las familias ecuatorianas"⁸.

Tono de voz: El tono de voz es pausado y más conciliador que el día anterior.

Escenario del video: Otra vez fondo nocturno de la Iglesia La Catedral en el centro de Quito. El presidente solo.

7.3 Cadena nacional 3⁹

Fecha: 20-06-2022

Duración: 2:59

Link de video: <https://www.youtube.com/live/vbtlmdbCPHA?feature=share>

Mensaje central: El presidente vuelve a recalcar que el Gobierno siempre ha estado abierto al diálogo, escuchando las necesidades de los ecuatorianos, especialmente de los más vulnerables. Dice que por esa razón contestó los pedidos de la CONAIE e indica la carta. Recuerda que se declaró en emergencia el sistema de salud, duplicó el presupuesto para educación intercultural, aumentó el bono de desarrollo humano, condonó deudas, se reforzaron créditos para el agro, subsidio de urea y más. Asegura que su gobierno está atendiendo las legítimas demandas ciudadanas y a pesar de ellos "su respuesta" ha sido más violencia, nuevas amenazas de atacar a Quito. "No podemos permitir que unos pocos violentos impidan trabajar a millones de ecuatorianos, no vamos a

⁸ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

⁹ La tercera cadena nacional de Guillermo Lasso fue el 20 de junio de 2022. El mensaje de la cadena nacional corresponde a una redacción propia insertando transcripciones textuales del mensaje del presidente.

pedir que se enfrente pueblo contra pueblo"¹⁰, enfatiza. "Aquí estoy para defender a Quito, a cada familia de la capital y del país, mantenemos abierto el diálogo. Hemos aceptado la convocatoria de varias organizaciones de la sociedad civil"¹¹. Insiste en que "todos queremos diálogo, menos unos pocos violentos". El presidente hace un llamado por la paz y nuevamente dice que hay que sentarse en una mesa y juntos buscar soluciones para cada una de las legítimas necesidades de las familias ecuatorianas. Asegura que Ecuador elige la democracia, nunca el caos.

Tono de voz: su tono es pausado y explicativo. Mantiene su tono de voz en un mismo nivel.

Escenario del video: Fondo día. Desde el balcón de Carondelet de fondo se ve la estatua de La Independencia. En el escenario la imagen del presidente solo.

¹⁰ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

¹¹ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

7.4 Cadena nacional 4¹²

Fecha: 24-06-2022

Duración: 6:27

Link de video: <https://www.youtube.com/live/Rk0nB6-7F8s?feature=share>

Mensaje central: El presidente explica que como muestra a la apertura al diálogo y en búsqueda de la paz ciudadana, el 23 de junio, se permitió que el Ágora de la Casa de la Cultura, la CONAIE pudiera convocarse en Asamblea y que se han mantenido reuniones con varios delegados de Iza. Destaca que en principio se había llegado a un consenso. Sin embargo "la violencia del día de ayer, la información que hemos recibido hoy, así como sus declaraciones públicas evidencian que la intención real del señor Iza es el derrocamiento del gobierno. Esto nos deja claro que él nunca quiso resolver una agenda en beneficio de los pueblos y nacionalidades indígenas"¹³. Asegura que lo único que buscaba Iza era engañar a sus bases y usurpar el Gobierno legalmente constituido, dice que el señor Iza ya no puede controlar la situación. "La violencia perpetrada por criminales infiltrados se les fue de las manos. Siempre dijimos que era irresponsable llamar a una manifestación sin diálogo, pues al igual que el 2019 se infiltrarían grupos de vándalos que también buscar desestabilizar la democracia sembrando el terror"¹⁴, frente a lo cual en defensa de los ciudadanos y de la institucionalidad del país "el gobierno Nacional utilizará todos los recursos legales que la ley le faculta para enfrentar a los vándalos y criminales". Anuncia que la Policía Nacional y FF.AA. actuarán con los medios necesarios para defender dentro del marco legal el uso progresivo de la fuerza el orden público y la democracia "aspiraciones de cientos de miles de ciudadanos que han demostrado con sus voces, en calles y plazas de todo el país su defensa en favor

¹² La cuarta cadena nacional de Guillermo Lasso fue el 24 de junio de 2022. El mensaje de la cadena nacional corresponde a una redacción propia insertando transcripciones textuales del mensaje del presidente.

¹³ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

¹⁴ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

de la paz y su derecho a prosperar"¹⁵. Se dirige a los hermanos indígenas y campesinos que han sido traídos a Quito con engaños, Lasso les pide por su seguridad y de su familia regresar a sus comunidades "no podemos permitir que se enfrente pueblo contra pueblo". Insiste en que Iza no tiene control de las manifestaciones, ni de la criminalidad que sus acciones irresponsables han generado. Lasso se compromete a atender las necesidades directamente en sus comunidades todas sus causas históricas. Vuelve a insistir que está comprobado que los violentos quieren generar un golpe de Estado, por lo que hace un llamado a la comunidad internacional para advertir de este intento para desestabilizar a la democracia en el Ecuador. Hace un llamado a las organizaciones de derechos humanos para que supervisen este proceso que ha vulnerado los derechos de los miembros de las fuerzas públicas, ciudadanos y periodistas. Se solidariza con los ecuatorianos agredidos injustamente durante los días de protesta. Acusa a los "grupos de criminales" de utilizar como pretexto el derecho a la protesta para delinquir. Lasso recuerda que su Gobierno ha dado todos los pasos necesarios para insistir en el diálogo "hemos dado todas las muestras de buena fe y les decimos a todos aquellos dirigentes de organizaciones sociales y comunidades que ya nos han contactado que seguimos abiertos a lograr un diálogo con resultados concretos"¹⁶. Dice que valora el compromiso de la ID, del PSC, Bancada de AN y asambleístas que públicamente se han manifestado en favor del orden constituido "tomamos con responsabilidad su mensaje, la unidad de todos los demócratas debe permanecer". Se dirige a todos los ciudadanos que solo quieren trabajar y volver a la normalidad "vamos a seguir protegiéndolos, vamos a recuperar la paz para el Ecuador. Qué Dios bendiga al Ecuador".

Tono de voz: su tono es pausado y explicativo. Más firme que en sus cadenas anteriores. Se le nota molesto.

¹⁵ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

¹⁶ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

Escenario del video: fondo despacho. Esta sentado en un escritorio se destaca la bandera de Ecuador atrás de él, solo.

7.5 Cadena nacional 5¹⁷

Fecha: 26-06-2022

Duración: 6:46

Link de video: <https://www.youtube.com/live/7a3gZcowOKg?feature=share>

Mensaje central: Guillermo Lasso afirma que se tomaron medidas para que buena parte de quienes se sintieron engañados por sus dirigentes regresen a sus comunidades. Dice que el 25 de junio se derogó el estado de excepción, pero la respuesta fueron más actos de violencia y terrorismo. Asegura que no insistirá en el diálogo (a quienes no quieren hacerlo), pero que tampoco esperará para dar las respuestas que "nuestros hermanos en todo el Ecuador tanto ansían". Dice que su gobierno asumió el compromiso de atender directamente todos los puntos de la agenda de "nuestro hermanos indígenas y campesinos con resultados reales para que nunca más seudodirigentes los vuelvan a engañar". Indica que durante los días de protesta el país ha sido objeto de múltiples actos de barbaries y sabotaje. Recalca que ninguno de estos delitos quedará en la impunidad y que quienes los han perpetrado serán llevados a la Justicia, asegura que inmediatamente se realizarán las respectivas denuncias ante la Fiscalía "para que estos delincuentes respondan ante la ley". Anuncia que para los que siguen con la violencia, la Policía Nacional y FFAA seguirán actuando mediante el uso progresivo de la fuerza para reestablecer el orden y devolver a la ciudadanía la tranquilidad que requiere para vivir en paz, trabajar y prosperar. Indica que voces de la sociedad civil como gremios, transportistas, alcaldes, prefectos, organizaciones indígenas y campesinas, asambleístas de distintas bancadas, Iglesia y millones de ciudadanos de toso el país "nos han

¹⁷ La quinta cadena nacional de Guillermo Lasso fue el 26 de junio de 2022. El mensaje de la cadena nacional corresponde a una redacción propia insertando transcripciones textuales del mensaje del presidente

hecho conocer el respaldo a la democracia y a la búsqueda de la paz". Dice que con todos se ha dialogado y a todos ellos se ha escuchado. "Todos comparten el mismo mensaje, debemos volver a la normalidad, debemos desterrar la violencia, queremos trabajar, queremos transitar y vivir en paz"¹⁸. Lasso manifiesta que todos consideran que el precio de los combustibles se ha convertido en la piedra angular que mantiene el conflicto y "aunque como gobierno tenemos muy claro que este factor no es el que origina los problemas de los ecuatorianos, debemos pensar en el bien común y la paz ciudadana"¹⁹, por lo cual anuncia la reducción el precio de la gasolina extra y eco país en 10 centavos por galón al igual que el diésel. Aclara que quienes quieras dialogar encontrarán un gobierno con la mano extendida, pero que los que buscan violencia, caos y terrorismo tendrán toda la fuerza de la ley. Insiste en que se debe volver a la normalidad y con fe y optimismo retomar la senda del progreso para todos "Que Dios bendiga al Ecuador".

Tono de voz: su tono de voz es firme.

Escenario del video: fondo despacho. Repite escenario, sentado en un escritorio se destaca la bandera de Ecuador atrás de él.

¹⁸ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

¹⁹ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

7.6 Cadena nacional 6²⁰

Fecha: 28-06-2022

Duración: 4:34

Link de video: <https://www.youtube.com/live/izG25O0Qhy8?feature=share>

Mensaje central: El mandatario inicia diciendo que el Gobierno no se puede sentar a dialogar con quienes pretender secuestrar la paz de los ecuatorianos. Detalla que durante la madrugada un convoy que custodiaba tanqueros que transportaban combustible en Shushufindi fue atacado por 100 "violentos" que dejó un sargento muerto. Da las condolencias a su familia. Detalla que quedaron heridos 12 miembros de las fuerzas públicas, asegura que fueron cobardemente atacados con armas de fuego y lanzas. Cuenta que en Azuay se impidió el paso de un convoy que transporta oxígeno para enfermos graves." Estamos a horas de que mueran personas por falta de oxígeno, es un acto criminal jugar con la vida de inocentes"²¹. Recalca que el país ha sido testigo de todos los esfuerzos que se ha hecho para entablar un diálogo fructífero y sincero y que se ha dado respuestas concretas a las demandas de los hermanos indígenas "pero no volveremos a sentarnos a dialogar con Leonidas Iza, quien solo defiende sus intereses políticos y no los de sus bases"²². Se dirige a los indígenas, les dice que merecen más que un oportunista como líder que los ha engañado a ellos y a todo un país. Les dice que el Gobierno está listo a atender sus demandas "porque sabemos que el Estado ha olvidado al campo y sus comunidades desde hace más de 40 años"²³. Ofrece trabajar con soluciones efectivas "no vamos a negociar con quienes mantienen al Ecuador como rehén, con quienes atacan nuestras fuerzas de seguridad y juegan con la salud y vida de los ecuatorianos".

²⁰ La sexta cadena nacional de Guillermo Lasso fue el 28 de junio de 2022. El mensaje de la cadena nacional corresponde a una redacción propia insertando transcripciones textuales del mensaje del presidente

²¹ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

²² Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

²³ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

Aclara que mientras no existan las garantías de seguridad necesarias, no se puede continuar con el proceso de diálogo. Dice que solo cuando se cuente con legítimos representantes de todos los pueblos y nacionalidades del Ecuador, que busquen verdaderas soluciones y estén abiertos a un diálogo real y franco se regresará a la mesa de diálogo. "Ecuatorianos estamos aquí para defenderlos, las fuerzas del orden continuarán custodiando la seguridad y el bienestar de los ciudadanos que quieren trabajar y vivir en paz"²⁴. Hace un llamado a la unidad nacional, a todos los ecuatorianos, profesionales, empresarios, maestros, transportistas para que "unidos hagamos frente a esta violencia que pretende radicarse en el Ecuador". Manifiesta que se debe defender la democracia "Dios bendiga al Ecuador".

Tono de voz: Su tono de voz es firme, pausado. Se le nota molesto.

Escenario del video: El mismo de las cadenas anteriores. Fondo despacho. Esta sentado en un escritorio se destaca la bandera de Ecuador atrás del él.

²⁴ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

7.7 Cadena nacional 7²⁵

Fecha: 30-06-2022

Duración: 3:01

Link de video: https://www.youtube.com/live/hOHeATypa_4?feature=share

Mensaje central: El presidente Guillermo Lasso anuncia que termina el paro. "Hemos alcanzado el valor supremo al que todos aspirábamos, paz en nuestro país". Asegura que es momento de curar heridas, de superar la división entre ecuatorianos y unirnos en un solo objetivo: reconstruir el Ecuador. Alude que hay que recuperar el tiempo perdido, trabajar fuerte por los más vulnerables especialmente. "Vamos a emprender juntos la tarea de transformar la paz que hoy hemos conseguido en progreso, bienestar y oportunidades para todos. Vamos a hacer del campo y la ruralidad prioridad nacional, le pondremos fin al abandono que ha sufrido por parte del Estado por más de 40 años. Hemos escuchado y sabemos los desafíos que tenemos por delante. Siempre dijimos que la política debe servir para sacar lo mejor de cada uno. Ahora es el momento de hacerlo, llevaremos siempre en nuestro corazón y en nuestra memoria a quienes fallecieron. Nuestra solidaridad con sus familias. Ecuador entero agradece la extraordinaria labor de conciliación de la Iglesia Católica. El alivio que hoy sentimos revela una realidad, somos una familia. Todos queremos lo mejor para este país. Estamos aquí para construir un mejor Ecuador unido, fuerte y solidario"²⁶.

Tono de voz: el tono de Lasso es pausado, un poco más dinámico y positivo. Esta vez acompaña música de fondo que le da cierto dinamismo al mensaje y acompaña la traducción de señas.

²⁵ La séptima y última cadena nacional de Guillermo Lasso fue el 30 de junio de 2022. El mensaje de la cadena nacional corresponde a una redacción propia insertando transcripciones textuales del mensaje del presidente

²⁶ Cita textual transcrita de la cadena nacional del presidente Guillermo Lasso.

Escenario del video: Nuevamente el despacho presidencial. Esta sentado en un escritorio se destaca la bandera de Ecuador atrás del él.

Las cadenas nacionales de Guillermo Lasso se constituyeron en su principal herramienta comunicativa que durante los 18 días de crisis buscaron posicionar un mensaje y llegar a la ciudadanía. ¿Lo lograron? No.

7.8 El tras cámaras de los productos comunicacionales durante el paro de junio de 2022

Todos los productos, excepto el primero, fueron producidos por un equipo multidisciplinario, encabezado por el exsecretario de Comunicación, Leonardo Laso. Las cadenas las redactó él.

Unas 12 personas se encargaron de la puesta en escena del presidente de la República después de que el régimen estrenaba secretario de Comunicación durante los días del paro.

El equipo que acompañó a Leonardo Laso lo conformaron camarógrafos, asistentes, técnicos, iluminadores y editores. Dos personas se encargaron de las publicaciones en redes sociales. Otros dos funcionarios ayudaron a escribir los libretos y el discurso presidencial, mientras que la subsecretaría de Marketing y Relaciones Públicas destinó dos funcionarios más de apoyo.

Ese fue el equipo tras los productos comunicacionales expuestos y difundidos en un contexto político, en el que la fuerza del dirigente indígena Leonidas Iza cobraba fortaleza tras la detención ordenada por el gobierno, exacerbando la crisis.

Para Leonardo Laso (comunicación personal, 30 de marzo de 2023), durante los primeros dos días del paro todo estaba controlado, hasta que llegó la decisión política sin pensar en las consecuencias. “Arrancaba la reunión y el presidente me dijo: Yo quiero meter preso a Iza. Le digo presidente, no, ¿Cuál es el

sentido? si no hay paro, no hay levantamiento. Hemos logrado apagar los incendios, ¿Vamos nosotros mismos a soplar la brasa para quemarnos? Al final, lo hizo”.

La conclusión fue que en el Palacio existe miopía, que se subestima por ausencia de perspectiva de las cosas, y ese fue el día en que se inició la crisis de comunicación más difícil de enfrentar. Porque mientras las Fuerzas Armadas (FF.AA.) ya reportaban la falta de pertrechos y personal para controlar las protestas, el equipo de comunicación debía definir la estrategia para intentar calmar al país, aunque hubo momentos en los que los funcionarios iban a ser evacuados por un sistema de túneles que existen debajo de la casa presidencial.

“Hubo los muertos en la Mitad del Mundo y en medio del agotamiento del gabinete de crisis se analizaba la estrategia para el siguiente día, entre decisiones militares, policiales y de los operadores políticos. Se analizaban los escenarios de una destitución presidencial, la crisis de tránsito y los hechos de violencia que sumaban pérdidas humanas y económicas. Se preparaba el texto para grabar la siguiente cadena, mientras internamente esperábamos que ya lleguen los acuerdos y el diálogo, en eso nos enfocábamos. Las cosas que se emitieron mayoritariamente las redacté yo cuidando que mientras no exista un panorama claro, no salgan al aire. En un proceso de crisis lo más importante es emitir un mensaje y la oportunidad, pero Iza era más rápido que nosotros, porque él ponía la cámara y ya a nosotros nos tocaba ir al gabinete, negociar, escribir, revisar, leerlo y más” (Laso, L., comunicación personal, 30 de marzo de 2023).

7.9 Mensajes claves de las cadenas nacionales de junio de 2022

Cadena Nacional	Mensaje posicionado	Percepciones de la audiencia
Video 1 16-06-22	<p>A los cuatro días de las movilizaciones, Guillermo Lasso afirma que su gobierno ha sido prudente pese al vandalismo. Muestra disposición al diálogo e informa que hay interés de la ONU, universidades y la Iglesia de mediar en el conflicto social. Deslegitima la protesta y anuncia el uso progresivo de la fuerza.</p>	<p>Grupo Focal #1 Personas entre 25 y 55 años con empleo adecuado y con ingresos (quintil cuatro y cinco):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guillermo Lasso carece de carisma y habilidad para conectar con la ciudadanía de manera efectiva. - Falta de empatía y conexión emocional con la población. - Pérdida de confianza en su liderazgo. - Usa terminología muy compleja para que todos puedan entenderle. - Soledad política. - Se evidencia que no tiene un respaldo sólido de grupos o partidos políticos. - Desilusión y frustración deja en los participantes la gestión de Lasso. - Leonidas Iza ha tenido una mejor comunicación,
Video 2 17-06-22	<p>Gobierno denuncia más violencia de las protestas. Se advierte escasez de alimentos y especulación con los precios. Repudia la agresión contra ambulancias y declara el estado de excepción en tres provincias: Imbabura, Pichincha y Cotopaxi. Como decisión aumenta el bono de Desarrollo Humano a \$55. Declara en emergencia la salud pública. Duplica el presupuesto de la educación intercultural y subsidia el precio de la urea hasta en un 50% para pequeños y grandes productores. Condonar créditos de Ban Ecuador hasta \$3.000. Otorgará créditos de hasta \$5.000 al 1% y 30 años plazo y no</p>	

	aumentará el precio de combustibles. Insiste en el diálogo.	comunica de forma más directa.
Video 3 20-06-22	Recalca haber atendido la mayoría de los pedidos de la CONAIE, a los que consideró legítimos. Posiciona el mensaje sobre la importancia de trabajar. De forma directa, el presidente llamó violentos a los dirigentes de la protesta.	<ul style="list-style-type: none"> - El apoyo a Lasso es por temor a un posible regreso al poder de Rafael Correa.
Video 4 24-06-22	Después de haberles negado el acceso a la Casa de la Cultura, Lasso les permite a los indígenas hacer uso del Ágora de la Casa de la Cultura, pero advierte la intención de Iza de derrocar al gobierno, manifestando que la agenda de Iza era engañar a sus bases para usurpar el poder. Posiciona que a la CONAIE se le fue de las manos el control de la violencia en las protestas y llama irresponsable a Iza. Se solidariza con los ciudadanos agredidos en las protestas e informa que en la Asamblea las bancadas de la ID, PSC, Bancada AN apoyarán el orden democrático.	<p>Grupo Focal #2 Jóvenes estudiantes de 16 a 24 años de zonas populares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de acción y comunicación de Guillermo Lasso. - Se evidencio falta de diálogo y soluciones efectivas a la crisis del país - Leonidas Iza fue más cercano al pueblo. - La violencia fue un problema importante que restó el enfoque en temas de interés nacional. - Algunos participantes consideraban que las protestas eran necesarias para que Lasso tome en cuenta las necesidades de la gente
Video 5 26-06-22	Lasso pide a las comunidades indígenas volver a su territorio, derogó el estado de excepción y declaró el mismo en otras provincias. Ya no insiste en el diálogo con Iza. Anuncia la reducción del precio de la gasolina	

	extra y eco país en 10 centavos de dólar por galón y finaliza con la frase: “Que Dios bendiga al Ecuador”.	<ul style="list-style-type: none"> - A Lasso le faltó dar respuestas concretas. - Algunos participantes consideran que Lasso desviaba atención culpando al correísmo por las protestas, otros consideraban que era una forma de evadir su responsabilidad. <p>Algunos participantes mencionaron que Lasso trató de mantener su gobierno, a pesar de las dificultades.</p>
Video 6 28-06-22	Lasso dice que no puede dialogar con quienes han secuestrado la paz del Ecuador. Informa sobre el ataque a un convoy militar en Sucumbíos y da un informe sobre los hechos violentos suscitados en todo el país. Califica de oportunista a Iza y a los indígenas de ser un pueblo engañado por sus dirigentes, ofrece trabajar en soluciones efectivas y rompe el diálogo. Hace un llamado a la unidad nacional frente a la violencia y la crisis.	
Video 7 30-06-22	Lasso anuncia la finalización del paro, pide sanar heridas y superar la división social para reconstruir el Ecuador. Asegura que hará del campo y la ruralidad una prioridad nacional. SE solidariza con las familias víctimas del paro. Agradece la conciliación mediada por la Iglesia y habla de construir un Ecuador unido, fuerte y solidario.	<p>Grupo Focal #3 Jóvenes de 19 a 24 años, estudiantes universitarios de institución privada, no trabajan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La conversación de Lasso fue formal y distante. - Le faltó acción durante las protestas. - La Asamblea Nacional se aprovechó de la situación para generar mayor rechazo hacia Lasso. - Lasso trató de criminalizar a la oposición.

		<ul style="list-style-type: none">- Lasso usó lenguaje muy técnico. <p>Grupo Focal # 4 Personas entre 18 y 55 años en desempleo, empleo informal o no adecuado en la Sierra:</p> <ul style="list-style-type: none">- Desconfianza en los discursos tanto de Guillermo Lasso como Leonidas Iza.- Crítica a la falta de soluciones de los problemas sociales por parte del Gobierno, especialmente en el aumento del precio de la gasolina.- El gobierno no abordó de forma adecuada las preocupaciones del pueblo.- Falta de liderazgo del presidente Lasso, destacan que no dio la cara y tampoco habló directamente de los problemas sociales del país.- Algunos participantes destacaron que Iza es un líder más cercano al pueblo.
--	--	---

		<p>Grupo Focal #5 Personas entre 18 y 55 años de comunidades indígenas rurales de la Sierra:</p> <ul style="list-style-type: none">- Descontento generalizado hacia el presidente Guillermo Lasso: no cumple sus promesas, no escucha las demandas de la población y recurre a la represión durante las protestas.- El mejor medio de comunicación fue las redes sociales, pues los medios tradicionales estaban a favor del Gobierno.- Elogian el liderazgo de Iza en estas protestas. Su accionar les daba esperanza y compromiso.- Los sentimientos que les generó las protestas fueron ira, frustración y tristeza.
--	--	---

8. ANÁLISIS DE GRUPOS FOCALES SOBRE LA IMAGEN DEL PRESIDENTE GUILLERMO LASSO

El ascenso al poder del presidente Guillermo Lasso representó un hito en la historia de la política de Ecuador, marcó el fin del correísmo que gobernó los últimos 12 años. Ofreció ser el líder que llevaría al país hacia un camino más próspero y democrático. Desde el día uno de su gestión, su figura ha sido objeto de escrutinio y debate, las percepciones y opiniones sobre su gestión y estilo de liderazgo dieron lugar a una mirada crítica por parte de diversos sectores de la sociedad.

Para comprender mejor las percepciones que causó la gestión del presidente Guillermo Lasso durante el paro nacional de junio de 2022, se hizo un análisis minucioso de los participantes de los diferentes grupos focales, en los cuales grupos de ciudadanos de diferente edades y actividades expresaron sus opiniones y reflexiones.

De los testimonios recopilados, surge una imagen compleja y matizada de su accionar en una crisis social, y en la que se destacan tanto sus escasas fortalezas como sus debilidades. También las respuestas que leeremos a continuación elevan al debate el poder de los medios y su influencia en las audiencias. El lector podrá advertir que las audiencias durante el paro ya no se informaron por la vía tradicional exclusivamente.

La estrategia de la dirigencia indígena fue precisamente reinventar el proceso de organización con la comunicación, como principal arma para llegar a todos los estratos. Es lo que se conoce como inteligencia social digital.

Para la obtención y análisis de los datos se aplicó la metodología de grupos de discusión, que constituye una técnica de investigación cualitativa usada en procesos de investigación en diversas disciplinas científicas y sociales.

Las características de la técnica de los grupos focales tienen como denominador común reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema y es dirigido por un moderador que guía la entrevista a través de un guion. Se busca la interacción de los entrevistados para obtener información.

Como afirma Garvin (2008), las ventajas de realizar un grupo focal es que se obtiene información confiable. Actualmente es una herramienta de mayor acogida porque implica menores costos a las tradicionales encuestas. Kotler y Armstrong (2001), citados por Juan, S. y Roussos, A. (2010) señalan que “la interacción propia de los grupos de discusión puede generar nuevas ideas o conexiones en base a comentarios que en un primer momento podrían parecer azarosos, y que pasarían desapercibidos en modelos cuantitativos de preguntas cerradas”.

8.1 Grupo focal #1²⁷: personas entre 25 y 55 años con empleo adecuado y con ingresos (quintil cuatro y cinco)

Participante uno: enfatiza la falta de carisma del presidente Lasso y cómo esto afecta su capacidad para generar confianza entre la población. Destaca que el presidente utiliza un lenguaje jurídico avanzado, que no se conecta con las comunidades y que su comunicación carece de la claridad necesaria para transmitir un mensaje efectivo. También observa que el dirigente indígena Leonidas Iza, se comunicó de manera más efectiva. Supo utilizar un lenguaje concreto que conecta con la gente. Este testimonio sugiere que la comunicación de Lasso es inadecuada y que su falta de carisma y claridad en su mensaje pueden ser obstáculos para generar confianza y apoyo público.

²⁷ Grupo focal número uno se realizó en la ciudad de Quito el 7 de mayo de 2023. Estuvo integrado por 10 personas (hombres y mujeres) que tienen trabajo estable y/o dueños de sus propios negocios empresas.

Participante dos: considera que una de las debilidades del presidente Lasso es no haber diseñado una campaña enfocada en la educación de la ciudadanía y de ciertos sectores, argumenta que se deben llevar a cabo campañas de comunicación más efectivas que aborden las preocupaciones de diferentes grupos de población. Señala la necesidad de simplificar la comunicación y explicar las razones detrás de las decisiones políticas en un lenguaje accesible. Esta opinión se centra en que el presidente no está abordando adecuadamente los problemas y que la comunicación es insuficiente para educar a la población sobre cuestiones importantes.

Participante tres: destaca la soledad política del presidente a diferencia de Leonidas Iza, quien siempre está acompañado y recibe apoyo. Destaca que el presidente se centra en atacar a sus opositores en lugar de ofrecer soluciones a los problemas del país. La falta de comunicación efectiva y la incapacidad de Lasso para conectar con aquellos que no están de acuerdo con él son consideradas como fallas en su liderazgo. Los sentimientos de desilusión, tristeza y frustración expresados por este participante reflejan una percepción de que el presidente no está cumpliendo con las expectativas de la población en términos de liderazgo y comunicación.

Participante cuatro: argumenta que el presidente Lasso no se está comunicando eficazmente debido a la falta de educación en el país y la necesidad de una comunicación más clara y sencilla. También señala la frustración y desesperación experimentadas ante la falta de soluciones y la violencia durante las protestas. La falta de una comunicación efectiva y la incapacidad para abordar los problemas de manera adecuada contribuyen a un sentimiento de incertidumbre y preocupación en la población.

Participante cinco: considera que, aunque algunos se sintieron identificados con el presidente Lasso por su enfoque democrático, la mayoría se identificó con

las preocupaciones presentadas por Leonidas Iza. También menciona su empatía hacia el presidente, pero señala su soledad política. La comparación entre la comunicación de ambos líderes destaca la falta de conexión del presidente con los problemas de la gente y su incapacidad para generar un apoyo sólido de todos los sectores ciudadanos.

Participante seis: analiza la soledad política del presidente y su falta de voluntad para gobernar con otros, lo que considera un obstáculo para un liderazgo eficaz. También destaca la importancia de la comunicación no verbal y critica la falta de acción decisiva por parte del presidente. Describe que sentimientos de frustración, tristeza y angustia fueron sentidos en su familia, lo que refleja una percepción general de la incapacidad del presidente para abordar adecuadamente los desafíos del país.

Participante siete: critica la comunicación del presidente Guillermo Lasso por su lenguaje culto y falta de conexión con la mayoría de la población. Señala que la base del problema radica en esta comunicación inadecuada y destaca la falta de educación en el país. Expresa tristeza y desesperación y compara la comunicación del presidente con la de Leonidas Iza, resaltando la mayor efectividad de este último porque logró conectar con la gente.

Participante ocho: resalta la importancia de la comunicación de Leonidas Iza, que se enfoca en las necesidades de la gente. Critica la desconexión del presidente Lasso con la realidad y su falta de decisión en la toma de medidas. También menciona la frustración y la angustia ante la falta de soluciones efectivas. La comparación entre la comunicación de Iza y Lasso pone de manifiesto las debilidades percibidas en el liderazgo del presidente.

Participante nueve: hace énfasis en la importancia de que un presidente se comunique con todos los estratos de la sociedad y critica la falta de conexión de Lasso con la realidad de la población. Expresa frustración y angustia en relación

con la falta de soluciones efectivas y la incapacidad del presidente para abordar las preocupaciones de la gente.

Participante diez: destaca la falta de comunicación efectiva por parte del presidente Lasso, especialmente en momentos de crisis. Critica su falta de acción y su cambio de posición en diversos temas. Expresa frustración y desesperación.

Similitudes en los Testimonios:

Falta de Carisma y Conexión con la Ciudadanía: los testimonios de los participantes enfatizan la percepción de que el presidente Lasso carece de carisma y la habilidad de conectar con la ciudadanía de manera efectiva. Esta falta de empatía y conexión emocional con la población se ha traducido en una pérdida de confianza en su liderazgo. La referencia a su uso de terminología jurídica avanzada se destaca como un obstáculo en la comunicación.

"El presidente que tenemos ahora no es carismático como para generar confianza. Utiliza mucha terminología jurídica muy avanzada a comparación de lo que tenemos con las comunidades..." (cita del participante uno).

Soledad Política y Falta de Apoyo: varios participantes de este grupo focal observaron que el presidente Guillermo Lasso se encuentra en una situación de soledad política, sin un respaldo fuerte de grupos o partidos, lo que limita su capacidad de gobernar de manera efectiva. Esta soledad política es vista como una debilidad en su liderazgo.

"Eso es evidente posteriormente donde es el fruto de sus decisiones políticas a lo largo de estos años, que él no le interesa gobernar con nadie, él tiene una agenda particular, propia..." (cita del participante seis).

Desilusión y Frustración: los testimonios reflejan un sentimiento generalizado de desilusión y frustración con la gestión del presidente Lasso. La expectativa inicial

de cambio y esperanza ha cambiado a un sentimiento de dolor y desesperanza debido a la percepción de que no ha logrado abordar los problemas y proporcionar soluciones efectivas.

"Yo al inicio tenía esperanza, porque decía va a salir. Esto ya se terminó, y ya lo logramos, pero después era un dolor y una tristeza porque seguíamos. Él no lograba tener una buena comunicación y no lograba una solución..." (cita del participante uno).

Comunicación de Leonidas Iza: los participantes reconocen que Leonidas Iza ha tenido una comunicación más efectiva en comparación con el presidente Lasso. Iza es percibido como un líder que se comunica de manera más directa y con un lenguaje claro que resuena con la gente. Esto resalta la importancia de la habilidad de comunicación en la percepción de un líder político.

"Leonidas Iza lo hizo muy al contrario de mi posición política, considerando que estaba siempre rodeado de gente y la capacidad de tener un lenguaje muy concreto..." (cita del participante uno).

Diferencias en los Testimonios:

Miedo a Correa como Factor de Apoyo: algunos participantes mencionan que el apoyo al presidente Lasso se debe en parte al temor a un posible regreso de Rafael Correa al poder. Esto sugiere que su liderazgo puede estar siendo sostenido por factores externos, como el miedo a un regreso del pasado.

"Parte del apoyo al presidente Lasso proviene del miedo a un posible regreso de Rafael Correa al poder." (cita del participante nueve).

8.2 Grupo focal #2²⁸: jóvenes estudiantes de 16 a 24 años de zonas populares

Participante uno: este participante percibió al presidente Lasso como débil en su comunicación durante el paro: "El presidente se veía solo, un mensaje sin fuerza o autoridad y hasta en ocasiones fue uno de los blancos de burla con memes." También mencionó la falta de acción y la tergiversación de la información en los medios: "Considero que pudieron haber hecho más cosas en el tiempo que se desperdició." Afirmó que buscaba fuentes de información externas para obtener una visión más imparcial y cuestionaba las decisiones del presidente.

Participante dos: destaca la superioridad en la comunicación de Leónidas Iza durante el paro: "En el paro a mi forma de ver, mejor comunicó Leónidas Iza." También criticó al presidente Lasso por su falta de firmeza y su incapacidad para resolver la situación: "El presidente estaba muy inseguro, no supo al pueblo." Consideró que Lasso perdió credibilidad debido a su respuesta tardía y su culpa al correísmo.

Participante tres: el participante mencionó que el presidente Lasso no supo calmar el caos y permitió que el pueblo se defendiera por sus medios: "Quien tenía que calmar el caos era el presidente, pero prefirió dejar que el pueblo se defendiera por sus medios." También elogió la comunicación de Leónidas Iza y destacó la afectación en los intereses políticos como causa del paro.

Participante cuatro: resaltó que Leónidas Iza tuvo un mayor control de la población y su mensaje, aunque criticó la forma en que se llevaron a cabo las protestas: "Opino que Leónidas Iza tuvo mayor control de la población y su mensaje." También cuestionó las respuestas simples del presidente Lasso y su falta de coherencia en sus acciones.

²⁸ Grupo focal número dos se realizó el 18 de mayo de 2023 en la ciudad de Quito. Estuvo integrado por cinco jóvenes estudiantes (hombres y mujeres) de 16 a 24 años en zonas populares.

Participante cinco: consideró que el presidente Lasso tuvo un papel nulo y ausente durante la crisis: "El papel del presidente fue nulo, no se hizo presente en los nudos críticos de esta crisis." Mencionó la polarización en la sociedad y la falta de acción efectiva del presidente como factores que afectaron su imagen. También elogió la comunicación de Leónidas Iza y la consideró más cercana a la gente.

Similitudes en los Testimonios

Crítica a la imagen de Guillermo Lasso: los participantes coinciden en que la imagen del presidente Lasso fue objeto de críticas durante el período de protestas. Lo describen como alguien con una comunicación débil, falta de autoridad y reacciones tardías. Este consenso sugiere una percepción generalizada de la falta de liderazgo efectivo por parte del presidente durante la crisis.

Preocupación por la falta de diálogo y soluciones: cada uno de los participantes expresó preocupación por la falta de diálogo y la ausencia de soluciones concretas durante el paro. Esta preocupación refleja la percepción generalizada de que la situación no se manejó de manera adecuada por parte del gobierno y que no se brindaron respuestas efectivas a las demandas de la población.

Diferencias en los testimonios

Percepción de Leónidas Iza: aunque varios participantes elogiaron la comunicación y el liderazgo de Leónidas Iza, otros manifestaron preocupación acerca de su rol en el paro. Mientras algunos lo vieron como alguien cercano al pueblo y capaz de comunicar sus puntos de vista, otros señalaron que su liderazgo contribuyó a la polarización y la falta de diálogo en ciertos momentos.

Estas diferencias reflejan la ambigüedad en la percepción de Iza y su papel en el conflicto.

Opiniones sobre las protestas: algunos participantes expresaron que las protestas eran necesarias para que el presidente Lasso tomara en cuenta las demandas de la población, mientras que otros cuestionaron la forma en que se llevaron a cabo las manifestaciones, especialmente debido a los daños y la violencia asociados con ellas. Estas diferencias en la percepción de las protestas indican opiniones divergentes sobre las estrategias utilizadas durante el paro.

Valoración de la respuesta del presidente: a pesar de las críticas generalizadas hacia el presidente Lasso, hubo diferencias en la valoración de su respuesta. Algunos participantes creían que el presidente se mostraba inseguro y poco eficaz en sus acciones, mientras que otros mencionaron que intentó mantener su gobierno a pesar de las dificultades. Estas opiniones contrastantes sugieren interpretaciones variadas de las acciones y las intenciones del presidente.

En general entre los participantes de este grupo focal existe un consenso en cuanto a las críticas hacia la imagen del presidente Lasso y la preocupación por la falta de diálogo y soluciones. Sin embargo, las diferencias en la percepción de Leónidas Iza, las protestas y la respuesta del presidente reflejan la complejidad de la situación y las opiniones diversas dentro del grupo focal. Estas diferencias pueden estar relacionadas con las experiencias personales y las perspectivas políticas individuales de los participantes.

8.3 Grupo focal #3²⁹: jóvenes de 19 a 24 años, estudiantes universitarios de institución privada, no trabajan

Participante uno: el primer participante señala que el gobierno de Lasso ha sido criticado por criminalizar al grupo indígena y tratarlos como si todos fueran iguales, lo que ha generado una percepción negativa. También menciona que el gobierno no ha establecido una buena conexión con la Asamblea Nacional, exacerbando la brecha entre el Legislativo y el Ejecutivo.

Participante dos: este participante destaca que la forma en que Lasso transmitía sus mensajes durante las protestas restó credibilidad a su liderazgo. Señala que su comunicación fue percibida como formal y distante, lo que no conectó con la empatía de la gente.

Participante tres: el tercer participante menciona que el gobierno de Lasso trató de criminalizar a la oposición en lugar de buscar alianzas políticas desde el principio. Argumenta que esta falta de búsqueda de unidad política generó una percepción negativa en la población.

Participante cuatro: compara la comunicación de Lasso y Leonidas Iza y destaca que ambos tenían deficiencias en su forma de comunicar. Considera que Lasso tenía un mensaje formal pero que no conectaba con el pueblo, mientras que Iza tenía un mensaje claro, pero solo para su comunidad.

Participante cinco: el quinto participante opina que Guillermo Lasso usaba un discurso formal y técnico que no conectaba con la mayoría de la población. También señala que tanto el gobierno como la oposición no tomaron medidas concretas para promover el diálogo, lo que llevó a la pérdida de confianza en el presidente.

²⁹ Grupo focal número siete se realizó el 8 de mayo de 2022 en la ciudad de Quito. Estuvo integrado por jóvenes (hombres y mujeres) de 18 a 24 años, estudiantes de instituciones privadas.

Participante seis: este participante argumenta que la Asamblea Nacional se aprovechó del rechazo hacia el presidente Lasso debido a su falta de acción durante las protestas. Opina que la comunicación por parte del gobierno y la oposición fue deficiente y que la falta de diálogo contribuyó a la desunión en el país.

Participante siete: el séptimo participante enfatiza el rechazo hacia Lasso por parte de la Asamblea Nacional y menciona que nunca lo apoyaron ni le permitieron actuar. Sostiene que la comunicación entre ambos sectores políticos fue inexistente.

Participante ocho: este participante comenta que hubo un gran disgusto hacia Guillermo Lasso debido a su comunicación formal y falta de acción en medio de las protestas. Destaca que la población dejó de confiar en él y que la Asamblea Nacional aprovechó esta situación.

Participante nueve: resalta la falta de acción por parte de Lasso y la percepción de que no tenía control sobre la situación durante las protestas. Opina que la Asamblea Nacional tomó ventaja de esta situación y que la comunicación entre el gobierno y la oposición fue deficiente.

Participante diez: este participante subraya la importancia de la confianza y esperanza en un líder presidencial y menciona que Lasso perdió esta confianza durante las protestas. Considera que la Asamblea Nacional aprovechó la conmoción interna en el país para intentar destituirlo.

Los testimonios de los diez participantes muestran similitudes en cuanto a la percepción negativa de la comunicación y la falta de acción por parte del presidente Guillermo Lasso durante las protestas. Se destaca la falta de empatía en su comunicación, su incapacidad para establecer alianzas políticas y la percepción de que se le cuestionaba en lugar de apoyarlo. Además, se menciona que la Asamblea Nacional aprovechó esta situación para desafiar su liderazgo.

Estos testimonios revelan un consenso generalizado en cuanto a las debilidades en la imagen del presidente Lasso durante este período.

Similitudes en los Testimonios:

Comunicación de Lasso: varios participantes mencionan que la comunicación de Guillermo Lasso fue percibida como formal y distante. Por ejemplo, el participante Dos afirma que "fue más un discurso muy formal, muy recto," y el participante Cinco señala que "usaba un discurso formal y técnico."

Falta de Acción durante Protestas: Muchos participantes critican la falta de acción de Lasso durante las protestas. El participante Seis opina que "el presidente Lasso perdió esta, como que las personas dejaron de confiar tanto en Lasso," mientras que el participante Ocho menciona que hubo "rechazo hacia Guillermo Lasso debido a su comunicación formal y falta de acción en medio de las protestas."

Aprovechamiento de la Asamblea: algunos participantes mencionan que la Asamblea Nacional se aprovechó de la situación negativa en torno a Lasso. El participante Seis afirma que "la Asamblea Nacional sí tenía como que eso sí puede ser viveza," y el participante Siete sostiene que "la Asamblea Nacional se aprovechó del rechazo hacia el presidente Lasso."

Diferencias en los Testimonios

Conexión con la Asamblea: mientras que el participante Uno critica que el gobierno no estableció una buena conexión con la Asamblea Nacional, el participante Siete opina que "la Asamblea Nacional nunca lo apoyó ni le permitió actuar."

Criminalización de la Oposición: el participante Tres menciona que el gobierno de Lasso trató de criminalizar a la oposición, mientras que otros participantes no hacen hincapié en este aspecto.

Empleo de Términos Técnicos: el participante Cinco señala que Lasso usaba un discurso técnico, mientras que el participante Cuatro menciona que "ambos tenían deficiencias en su forma de comunicar," sin mencionar específicamente el uso de términos técnicos.

8.4 Grupo focal # 4³⁰: personas entre 18 y 55 años en desempleo, empleo informal o no adecuado en la Sierra

Participante uno: respalda a Leonidas Iza y critica al presidente Lasso por su estilo de comunicación. Afirma que la subida de precios de la gasolina afecta a todos y que Iza representa mejor al pueblo debido a su comprensión de la realidad. Citó: "Iza tiene credibilidad porque es del pueblo y conoce la realidad de lo que está pasando en el Ecuador."

Participante dos: el participante elogia la capacidad de comunicación de Iza y sostiene que el gobierno tuvo que ceder ante las demandas debido a la presión pública. También critica la falta de credibilidad en ambos líderes. Citó: "No hay credibilidad en él. Lo que decía no se le creía."

Participante tres: Este participante parece desilusionado tanto con Iza como con el presidente. Argumenta que Iza no decía la verdad y que nunca se puso al frente de la situación, mientras que el presidente Lasso carece de credibilidad debido a sus contradicciones en sus discursos. Citó: "Al presidente le resta credibilidad que es de doble palabra."

Participante cuatro: este participante respalda a Leonidas Iza como representante del pueblo y critica al gobierno por su falta de soluciones a los problemas sociales. También menciona la detención de Iza y las protestas. Citó:

³⁰ Grupo focal número cuatro se realizó el 13 de mayo de 2023 en la ciudad de Quito. Estuvo integrado por seis participantes (hombres y mujeres) entre 18 y 55 años que se encuentran en situación de desempleo, subempleo, empleo informal y empleo no adecuado, y no cuentan con un ingreso mensual fijo o no lo tienen.

"El gobierno intentó callar eso con la detención de Iza y la fuerza policial; incluso hubo muertos."

Participante cinco: elogia a Iza por proporcionar información detallada pero aún cuestiona su sinceridad. También está descontento con las palabras y acciones del presidente Lasso. Citó: "Se nota que miente. Yo también pienso lo mismo, Lasso dice una cosa y hace otra."

Participante seis: este participante apoya a Iza y critica al presidente Lasso por no comunicarse adecuadamente ni enfrentar los problemas. Se muestra descontento porque el presidente envió a otros a hablar en su lugar. También expresa su desacuerdo con la colaboración entre el presidente e Iza al final del conflicto. Citó: "El presidente solo trataba de hablar con el Iza y luego no hicieron nada, hasta el día de hoy."

Similitudes en los Testimonios

Desconfianza en la comunicación: varios participantes expresan escepticismo sobre la sinceridad y la credibilidad tanto de Leonidas Iza como del presidente Lasso en sus discursos. Sienten que ambos líderes pueden decir cosas a su conveniencia.

Crítica a la falta de soluciones: muchos participantes critican la falta de soluciones a los problemas sociales por parte del gobierno, especialmente en áreas como el aumento del precio de la gasolina. Consideran que el gobierno no abordó adecuadamente las preocupaciones del pueblo.

Descontento con la falta de liderazgo: algunos participantes mencionan la falta de liderazgo, especialmente por parte del presidente Lasso, quien es criticado por no dar la cara o no hablar directamente sobre los problemas.

Dudas sobre la colaboración entre Iza y el presidente: Algunos participantes expresan desacuerdo con la colaboración entre Leonidas Iza y el presidente Lasso al final del conflicto, sugiriendo que esto les resta credibilidad a ambos.

Diferencias en los testimonios

Apoyo a Leonidas Iza: algunos participantes respaldan a Leonidas Iza y elogian su capacidad para comunicar las preocupaciones del pueblo y la presión que ejerció sobre el gobierno. Ven a Iza como un representante más cercano al pueblo.

Crítica al presidente Lasso: mientras que algunos participantes se centran en la falta de liderazgo y la falta de soluciones por parte del presidente Lasso, otros también critican sus contradicciones en los discursos y su falta de credibilidad.

Desacuerdo sobre la sinceridad de Iza: En cuanto a Leonidas Iza, hay opiniones divergentes sobre su sinceridad. Algunos creen que no decía la verdad, mientras que otros lo ven como alguien que proporcionó información detallada.

Descontento con la colaboración entre Iza y el presidente: Aunque algunos participantes cuestionan la colaboración entre Iza y el presidente Lasso, otros pueden ver esto de manera diferente y considerar que fue una forma de encontrar soluciones a los problemas.

8.5 Grupo focal #5³¹: personas entre 18 y 55 años de comunidades indígenas rurales de la Sierra

Participante uno: el participante expresó su apoyo hacia Leonidas Iza y su descontento con el presidente Lasso. Citó: "Él no buscaba un fin individual o de un cierto sector, sino desde la necesidad del sentir de todos los ecuatorianos. Y el presidente Lasso siempre habla de caos, de que destruyen Quito. De como él manifiesta, prefiero solo, que mal acompañado, pero ¿Y el pueblo? Nunca, nunca, nunca hace o acciona a favor del pueblo, solo es discurso."

Participante dos: habló sobre la estrategia de comunicación durante el paro y cómo los medios alternativos y los jóvenes desempeñaron un papel importante. Citó: "Quizá esa fue la mejor estrategia porque ahí se activaron todos los medios de comunicación alternativos, ya que, eran varios los medios de comunicación territoriales... Los jóvenes ayudaron también a comunicar."

Participante tres: expresó su descontento con el presidente Lasso y su apoyo a Leonidas Iza. Citó: "El presidente Guillermo Lasso que era de la derecha y no querían saber de los campesinos, gente pobre... él está ahí dentro. Por eso ahorita él no sabe ni que es lo que está haciendo."

Participante cuatro: este participante criticó la falta de respuesta del gobierno a las demandas de la población durante el paro. Citó: "El gobierno no hacía de ser justo lo que pedían la mayoría de la gente indígena, por eso siguió el paro."

Participante cinco: compartió su experiencia de seguir los eventos del paro a través de las redes sociales y expresó su tristeza por la situación. Citó: "Daba pena que pase algo, porque no ve como votaban bombas, peleaban y la gente quería pasar, pero él no, bien resguardado, no había como pasar."

³¹ Grupo focal número cinco se realizó en la ciudad de Cayambe el 24 de mayo de 2023. Estuvo integrado por nueve personas (hombres y mujeres) indígenas de comunidades rurales.

Participante seis: habló sobre la falta de canales de comunicación que representen a los indígenas y la necesidad de una comunicación más efectiva. Citó: "Así si en asunto de política si me fregó, me cogió cuesta arriba... A veces, en eso también no se conoce que pensamiento."

Participante siete: destacó la importancia de las redes sociales como fuente de información y compartió su descontento con el gobierno. Citó: "Este gobierno, como digo, no sé qué anda haciendo... Nosotros aquí, la comunidad mismo mandamos comida para la gente que estaba en Quito."

Participante ocho: expresó su enojo hacia el presidente Lasso y compartió su perspectiva sobre la situación económica y política. Citó: "Cuántas cosas nos pasó, cuánta gente en el paro se murieron... Como algunos decían, que él es banquero, que él les va a dar plata, que él nos va a dar trabajo decían algunos de mis compañeros de la comunidad."

Participante nueve: mencionó cómo se enteró de los eventos del paro a través de redes sociales y compartió su sensación de impotencia. Citó: "La comunicación fue directa y sabíamos lo que estaba pasando. Y muy lamentable lo que lo que pasaba, uno se sentía impotente de saber que la gente está luchando y yo estoy aquí."

Similitudes en los Testimonios

Descontento con el presidente Lasso: todos los participantes expresaron su descontento y críticas hacia el presidente Lasso. Lo acusan de no cumplir sus promesas, no escuchar las demandas de la población y recurrir a la represión durante las protestas.

Comunicación a través de redes sociales: la mayoría de los participantes mencionaron que se informaban principalmente a través de las redes sociales

durante las protestas, ya que consideraban que los medios tradicionales estaban sesgados a favor del gobierno.

Apoyo a Leonidas Iza y la CONAIE: varios participantes elogiaron a Leonidas Iza y la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) por liderar las protestas y representar los intereses de la población. Vieron en él una figura de esperanza y compromiso.

Diferencias en los testimonios

Niveles de conocimiento y participación: algunos participantes mencionaron que no estaban muy al tanto de la política y las acciones de Leonidas Iza, mientras que otros tenían una comprensión más profunda de sus esfuerzos y luchas.

Sentimientos personales: aunque todos compartieron un descontento general con el presidente Lasso, algunos expresaron sentimientos más intensos de ira y frustración, mientras que otros simplemente se sintieron tristes por la situación y las pérdidas durante las protestas.

Perspectivas sobre el diálogo: hubo diferencias en las opiniones sobre el diálogo. Algunos participantes expresaron escepticismo sobre el diálogo propuesto por el presidente, argumentando que era una táctica para ganar tiempo y que no se cumplían las promesas hechas durante el diálogo.

9. ANÁLISIS GRUPOS FOCALES

“Hemos fallado en la comunicación” fue la declaración recurrente del presidente Guillermo Lasso, asumiendo el grave problema que tuvo desde el inicio de su gobierno y que finalmente lo terminó sepultando como un político y un mandatario que defraudó a su electorado.

Las causas las revela el estudio de los grupos focales que quedan resumidas en estos cuadros:

9.1 Grupo Focal #1: personas entre 25 y 55 años con empleo adecuado y con ingresos (quintil cuatro y cinco)

Idea general	Semejanzas	Diferencias
Falta de Carisma y Conexión con la Ciudadanía	- Percepción de falta de carisma y conexión con la población en el presidente Lasso. - Uso de lenguaje jurídico avanzado como obstáculo en la comunicación.	Diversas opiniones sobre identificación con Leonidas Iza, que se comunica de manera más efectiva.
Soledad Política y Falta de Apoyo	Observación de que el presidente Lasso carece de respaldo político sólido.	Algunos mencionan el miedo a un regreso de Rafael Correa como factor de apoyo al presidente.
Desilusión y Frustración	Sentimientos de desilusión y frustración con la gestión del presidente Lasso.	Diversas expresiones de dolor y desesperanza debido a la percepción de falta de soluciones efectivas.
Comunicación de Leonidas Iza	Reconocimiento de que Leonidas Iza se comunica de manera más efectiva y utiliza un lenguaje claro.	Algunos expresan empatía hacia el presidente, a pesar de la comparación con Iza.

Falta de Acción Decisiva	Crítica a la falta de acción decisiva por parte del presidente en momentos de crisis.	Algunos mencionan la falta de decisión en la toma de medidas del presidente.
--------------------------	---	--

9.2 Grupo Focal #2: jóvenes estudiantes de 16 a 24 años de zonas populares

Idea general	Semejanzas	Diferencias
Crítica a la imagen de Guillermo Lasso	Todos los participantes coinciden en que la imagen del presidente Lasso fue objeto de críticas durante el período de protestas. Lo describen como alguien con una comunicación débil, falta de autoridad y reacciones tardías.	Diferencias en la percepción de Leónidas Iza, algunas opiniones lo elogian como alguien cercano al pueblo y capaz de comunicar, mientras que otros expresan preocupación acerca de su rol en el paro.
Preocupación por la falta de diálogo y soluciones	Cada uno de los participantes expresó preocupación por la falta de diálogo y la ausencia de soluciones concretas durante el paro. Esta preocupación refleja la percepción generalizada de que la situación no se manejó de manera adecuada por parte del gobierno y que no se brindaron respuestas efectivas a las demandas de la población.	Diferencias en las opiniones sobre las protestas, algunas opiniones creen que eran necesarias para que el presidente Lasso tomara en cuenta las demandas de la población, mientras que otros cuestionan la forma en que se llevaron a cabo las manifestaciones.
Percepción de Leónidas Iza	Aunque varios participantes elogiaron la comunicación y el liderazgo de Leónidas Iza, otros manifestaron preocupación acerca de su rol en el paro.	Valoración de la respuesta del presidente, algunas opiniones creen que el presidente se mostraba

	Mientras algunos lo vieron como alguien cercano al pueblo y capaz de comunicar sus puntos de vista, otros señalaron que su liderazgo contribuyó a la polarización y la falta de diálogo en ciertos momentos.	inseguro y poco eficaz en sus acciones, mientras que otros mencionaron que intentó mantener su gobierno a pesar de las dificultades.
--	--	--

9.3 Grupo Focal #3: jóvenes de 19 a 24 años, estudiantes universitarios de institución privada, no trabajan

Idea principal	Semejanzas	Diferencias
Comunicación de Lasso	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación de Guillermo Lasso fue percibida como formal y distante por varios participantes. - El uso de un discurso técnico es mencionado por algunos. 	Algunos participantes enfatizan la falta de conexión emocional y empatía en la comunicación del presidente durante las protestas.
Falta de Acción durante Protestas	<ul style="list-style-type: none"> - Crítica generalizada a la falta de acción de Lasso durante las protestas. - Pérdida de confianza en el presidente debido a su inacción. 	Varios participantes opinan que la Asamblea Nacional se aprovechó de la situación, mientras que otros mencionan que la Asamblea Nacional no apoyó a Lasso.
Aprovechamiento de la Asamblea	Varios participantes mencionan que la Asamblea Nacional se aprovechó de la situación negativa en torno a Lasso.	Algunos participantes opinan que la Asamblea Nacional no apoyó a Lasso ni le permitió actuar.

Criminalización de la Oposición	Uno de los participantes critica que el gobierno de Lasso trató de criminalizar a la oposición.	Este aspecto no es enfatizado por todos los participantes.
Conexión con la Asamblea	Un participante critica que el gobierno no estableció una buena conexión con la Asamblea Nacional.	Otro participante menciona que la Asamblea Nacional nunca apoyó a Lasso.

9.4 Grupo Focal # 4: personas entre 18 y 55 años en desempleo, empleo informal o no adecuado en la Sierra

Idea principal	Semejanzas	Diferencias
Desconfianza en la comunicación	Varios participantes expresan escepticismo sobre la sinceridad y la credibilidad tanto de Leonidas Iza como del presidente Lasso en sus discursos.	Diferencias en las opiniones sobre la sinceridad de Iza, con algunos cuestionando su veracidad y otros elogiando su capacidad para comunicar.
Crítica a la falta de soluciones	Muchos participantes critican la falta de soluciones a los problemas sociales por parte del gobierno, especialmente en áreas como el aumento del precio de la gasolina.	Diferencias en la extensión de la crítica hacia el presidente Lasso, algunos se centran en su falta de liderazgo, mientras que otros también critican sus contradicciones en los discursos y su falta de credibilidad.
Descontento con la falta de liderazgo	Varios participantes mencionan la falta de liderazgo, especialmente por parte del presidente Lasso, quien es criticado por no dar la cara o no hablar directamente sobre los problemas.	Diferencias en las opiniones sobre la colaboración entre Iza y el presidente, con algunos expresando desacuerdo y otros viéndolo de manera diferente.

Dudas sobre la colaboración entre Iza y el presidente	Algunos participantes expresan desacuerdo con la colaboración entre Leonidas Iza y el presidente Lasso al final del conflicto, sugiriendo que esto les resta credibilidad a ambos.	Variedad de perspectivas sobre la colaboración entre Iza y el presidente, algunos lo ven de manera positiva como una búsqueda de soluciones, mientras que otros lo critican.
---	--	--

9.5 Grupo Focal #5: personas entre 18 y 55 años de comunidades indígenas rurales de la Sierra

Idea general	Semejanzas	Diferencias
Descontento con el presidente Lasso	Todos los participantes expresaron su descontento y críticas hacia el presidente Lasso.	Diferencias en la intensidad de los sentimientos de descontento, algunos expresaron ira y enojo, mientras que otros se sintieron simplemente tristes por la situación.
Comunicación a través de redes sociales	La mayoría de los participantes mencionaron que se informaban principalmente a través de las redes sociales durante las protestas.	Algunos participantes tenían una comprensión más profunda de las redes sociales y su importancia, mientras que otros simplemente mencionaron su uso.
Apoyo a Leonidas Iza y la CONAIE	Varios participantes elogiaron a Leonidas Iza y la CONAIE por liderar las protestas y representar los intereses de la población.	Diferencias en los niveles de conocimiento y participación en relación con Leonidas Iza y sus esfuerzos.
Perspectivas sobre el diálogo	Hubo diferencias en las opiniones sobre el diálogo propuesto por el presidente Lasso. Algunos expresaron	La percepción del diálogo varía entre los participantes, algunos consideran que es una táctica para ganar tiempo y otros lo ven como

	escepticismo sobre su eficacia.	una posibilidad de resolución de conflictos.
--	---------------------------------	--

Si Guillermo Lasso llega a leer este documento, podría concluir que estuvo muy lejos de comprender lo que sucedía en su entorno. Se valió de equipos profesionales que organizaron sus apariciones públicas en medio de disputas ideológicas y envidias profesionales, sin contar con estrategias ni lineamientos claros. Todo ello resultó en una total desorganización, a la que se sumaban sus arrogancias personales y su falta de respeto hacia el discurso y el programa. Una frase mal dicha, un gesto inapropiado o un detalle descuidado generaban una desconexión total con la realidad social.

Al inicio de esta investigación se planteó como pregunta central: ¿La falta de lineamientos en la estrategia de comunicación en el gobierno de Guillermo Lasso pone en riesgo la gobernabilidad del Ecuador?

La respuesta es Si.

10. PROPUESTAS DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICAS

Durante 28 años como periodista he podido estar cerca de 11 presidentes y sus equipos de comunicación, cada uno con sus diferentes estilos, particularidades, ideologías y formas de gobernar. He podido conocer los orígenes de la inestable historia política disfrazada con ceremonias, el protocolo y los ritos fastuosos que otorga el poder en cada posesión presidencial.

Del otro lado y bajo el balcón de Carondelet, los ciudadanos a la espera del anuncio de decisiones convincentes reforzadas con comunicación retórica, discursos que lograban en las audiencias pasivas ponerlas al margen de los reales problemas políticos.

Las estrategias y mecanismos de comunicación han evolucionado rápidamente. Aún recuerdo como los reporteros asignados a Palacio esperábamos un boletín informativo emitido desde la sala de prensa de la Presidencia, fuente de información primaria que contribuía a reforzar documentadamente la información oficial y a organizar una rueda de prensa del presidente y funcionarios sin demasiada complicación.

Era así como se anunciaban noticias, inauguración de obras o eventos importantes como la agenda del mandatario. Conceder entrevistas o espacios de diálogo con la prensa era la manera más eficaz de establecer el nexo efectivo entre el poder, los periodistas y los ciudadanos que se enteraban a través de la radio, prensa y televisión sobre detalles profundos de una noticia próxima a salir.

La nueva era digital pudo haber mejorado los sistemas de comunicación y obligado a pensar en nuevas dinámicas gubernamentales para comunicar, pero contrariamente, lo que el país ha visto al menos en los dos últimos gobiernos es el caos en un área estratégica donde la política no encontró el mecanismo de comunicación y conexión con los ciudadanos.

El país ha vivido comunicacionalmente en los extremos con estrategias que llegaron a controlar la totalidad de la información, uno de los bienes más importantes para cualquier sociedad y democracia para imponer la visión abusiva y acorralar a los enemigos políticos con el desprestigio de la credibilidad de periodistas y medios, hasta estrategias de incómodos silencios frente a momentos muy críticos y constantes. Rafael Correa y Guillermo Lasso son los nombres de los ejemplos extremos.

10.1 Sujeto político

El sujeto político de este estudio fue el presidente Guillermo Lasso, su equipo de comunicación y sus fallidas estrategias que desde candidato protagonista durante 10 años en las lides electorales ya era mal calificado por especialistas como Jaime Durán Barba quien públicamente llegó a considerarlo como un candidato que no tenía ninguna posibilidad de ganar, que aparecía como un banquero aburrido, reaccionario, viejo y que así no tenía chance de nada. Pero Lasso llegó al poder y el tiempo le terminó dando la razón a Barba. Lasso fue un presidente acartonado, cerrado, escasamente comunicativo, lento en las reacciones frente a las múltiples crisis que su gobierno debió enfrentar y poco creativo al momento de comunicar. Lamentablemente su problema físico contribuyó a que su equipo de comunicación no logre crear el framing adecuado para posicionar la imagen de un presidente con autoridad y decisión.

A estos problemas se adicionó el caos y el desorden de una Secretaría General de Comunicación llena de funcionarios con múltiples direcciones y jerarquías que viven a diario una pugna interna por diferencias individuales y hasta ideológicas. Dentro de todas las instituciones del Ejecutivo se vive una especie de pugna permanente entre aquellos funcionarios que lograron un nombramiento durante el correísmo y aquellos que se instauraron en el gobierno de Moreno y luego en el de Guillermo Lasso. Lamentablemente esas diferencias, ralentizaron el flujo

de información y boicotearon en su momento todo intento por mejorar la comunicación del gobierno de turno.

Más complicada aun cuando el protagonista muta de ser humano a “ser extraordinario” y pierde la noción y el contacto con el mundo real para regirse exclusivamente a los consejos de un círculo cercano que lo apartan de los problemas de la sociedad, quitándole capacidad de reacción y acción urgente frente a los problemas urgentes, entonces pasa a gobernar en un tiempo y espacio muy reducido pensando que todo está bien.

Pensar que los ciudadanos siguen siendo obedientes y manipulables como en el pasado resulta un disparate cuando con un teléfono inteligente la opinión pública se vuelve incontrolable, de ahí la necesidad de ser cuidadoso con lo que se informa y comunica, cuidadoso con lo que se afirma, decidido y no titubeante, cuando algo se anuncia. Un presidente y su equipo de comunicación tienen que ser oportunos, los silencios comunicacionales tienen más impacto que el mismo suceso que causa conmoción social.

Guillermo Lasso tardó por ejemplo 72 horas en reaccionar a la masacre carcelaria del 21 de noviembre de 2021 en la penitenciaría de Guayaquil que dejó 68 privados de la libertad asesinados y otros 34 heridos. Un comunicado de prensa decía que el ejecutivo trabaja interinstitucionalmente para tomar las decisiones oportunas ante la situación carcelaria. Y la opinión pública siempre se preguntó ¿por qué el presidente no salió a informar ante la intranquilidad de todo el país.

No tenía ni el personal, ni las herramientas, ni la organización de sus equipos de comunicación. Un comunicado de dos páginas posteo en redes sociales fue para ellos la mejor manera de responder a semejante barbarie, tres días después.

Un presidente debe contar con una mesa de estrategias y asesores sinceros, realistas no incondicionales, sino seres capaces de pensar y discrepar con la autoridad, antes de la exposición pública. Que un presidente pretenda saberlo todo, lo convierte en una víctima de lo que en la política griega se conoció como la falacia adhominem, donde el político se resiste al argumento racional y lo omite.

La investidura presidencial no otorga las facultades de ser un líder infalible capaz de reconocer sus errores o rectificarlos. La gente no quiere un presidente perfecto, quiere un líder preparado y decidido, respetuoso de su propia palabra; un mandatario que sepa corregir lo que está mal y se mantenga en la frontal lucha contra quienes exigen cuotas de poder. Lasso un día acusó de corruptos a varios assembleístas, al día siguiente lo negó. Y fueron reiterados los eventos protagonizados por el mandatario que prontamente liquidaron la percepción ciudadana de que el buen y exitoso empresario sacaría adelante al país. Se encargó él mismo y su equipo de licuar la opinión pública que exhibe aún en sus teléfonos una y otra vez las mentiras que cambiaron al segundo, los índices de credibilidad y confianza del presidente Lasso.

Crisis por la pandemia, crisis carcelaria, crisis por eventos de la naturaleza, crisis por la inseguridad, crisis política y económica, crisis por el femicidio de María Belén Bernal fueron eventos que mostraron a un presidente desprotegido comunicacionalmente, incapaz de contrarrestar las narrativas que profundizaban la incertidumbre social, al contrario las formas de reaccionar a las urgencias llegaron a caotizar aún más ciertos momentos donde la información gubernamental adecuada requería estrategia, tiempo, y prioridad.

El presidente Lasso en la crisis por el femicidio de María Belén Bernal, por ejemplo, llegó a decir que ha ordenado derrocar el edificio donde ocurrió el asesinato. Fiscalía empezaba apenas la indagación. El presidente dio el pésame públicamente a familiares de una policía que quedó gravemente herida en un

hospital por un ataque delincuencial. Estaba viva, pero él ya ofreció las condolencias a la familia. Su equipo nunca verificó la información.

10.2 Estrategias tácticas y acciones

Para lograr mejorar el sistema de comunicación gubernamental propongo estrategias tácticas y acciones de carácter organizacional y comunicacional.

10.2.1 Organizacional

- **Estrategia:** está enfocada en una mejora integral de la comunicación gubernamental para que garantice un flujo eficiente de información, y contempla un cambio de los procesos de ejecución y difusión de las políticas de gobierno desde la entidad encargada.
- **Táctica:** por los problemas anteriormente descritos es necesario evaluar al personal de la Secretaría General de Comunicación para identificar la función que desempeña cada servidor público y qué actividades desempeñó en gobiernos anteriores.
- **Acción:** es necesaria la intervención de Talento Humano de la Presidencia para que ejecute pruebas de evaluación de conocimientos, resultados, trabajo a presión y acción frente a eventos de crisis, con el propósito de tener un escenario real del equipo con el que se cuenta, usando como parámetro de separación del personal la militancia ideológica y los escasos resultados en los procesos de comunicación política desde el cargo que ocupa.

En base al manual de funciones, establecer el número exacto de funcionarios con nombramiento y contrato para establecer los posibles rubros de liquidación. Además, encargar al Ministerio de Finanzas la

fijación de un presupuesto para liquidaciones al personal que no pase las pruebas de evaluación.

- **Estrategia:** está enfocada en fijar un presupuesto para la gestión de Comunicación. Un gobierno requiere tener la información precisa sobre las inversiones que históricamente se han realizado en la comunicación gubernamental para priorizar los gastos destinados a la organización comunicacional del gobierno.

- **Táctica:** se hará un análisis del Plan Operativo Anual (POA) de todas las entidades gubernamentales que tengan departamentos de Comunicación para evitar los gastos inflados en sueldos, viáticos, contratos, eventos y campañas innecesarias, sin resultados.

- **Acción:** optimización de la contratación de personal idóneo y altamente capacitado, validado con pruebas, que mejore la comunicación interna y externa en base a una política general de comunicación definida. Además, encargar al Ministerio de Finanzas la fijación de un presupuesto para liquidaciones al personal que no pase las pruebas de evaluación.

- **Estrategia:** reactivar los medios públicos, como públicos. La experiencia durante el correísmo reveló que los medios pertenecientes al Estado no deben ser manejados bajo una línea editorial ideológica. Los medios públicos son la plataforma para mostrar a un Ecuador distinto que da voz a todos los sectores.

- **Táctica:** Comunica EP debe entregar de forma inmediata un inventario del personal, los medios y los equipos de los medios de comunicación del Estado para facilitar la toma de decisiones.

- **Acción:** otorgar un plazo de dos meses para la fijación de una nueva parrilla de información, acompañada de presupuestos, formas de producción, requerimiento de personal y plazos para la puesta al aire, donde el Gobierno tenga espacio limitados para su comunicación institucional.
- **Estrategia:** reestructurar el plan de relaciones públicas nacionales e internacionales de la Secretaría General de Comunicación para que Ecuador esté visible en el mundo y crear espacios de intercambio entre funcionarios para adquirir destrezas y conocimientos en países del primer mundo.
- **Táctica:** actualización permanente de las bases de datos con contactos específicos para contar con aliados comunicacionales internacionales que permitan el flujo de información masivo.
- **Acción:** la Secretaría de Comunicación debe generar agenda internacional y contar con corresponsalías y canales aliados que contribuyan a mejorar la presencia de las autoridades ecuatorianas en medios de gran alcance sobre temas nacionales que la comunidad internacional merezca conocer.

10.2.2 Comunicacional

- **Estrategia:** personalizar la imagen presidencial en redes sociales.
- **Táctica:** usar las redes sociales de una forma personalizada, generando contenido exclusivo para cada espacio y para cada audiencia, que proyecten la imagen de un presidente cercano a la gente. Se debe generar la percepción de un ser humano común que toma decisiones diarias. Se requiere tener un equipo permanente de producción de contenido junto al mandatario, para que con criterio periodístico logre las reacciones instantáneas sobre los hechos coyunturales.

- **Acciones:** utilizar plataformas como X y Threads, cuya esencia es informativa, para comunicar decisiones, interactuar con funcionarios, la población y establecer un liderazgo personalista.

En Instagram se puede mostrar autenticidad y carisma, romper la imagen de dureza y conectarse emocionalmente con la audiencia.

En Facebook se recomienda hacer *lives* de los eventos, donde el presidente asiste. En Tik-Tok es indispensable compartir aspectos personales, especialmente relacionados con la vida privada y creencias religiosas, para generar empatía sin descuidar las acciones que se realizan como gobierno. Hacer uso del humor y memes para atraer al público joven.

Lo ideal es mantener una presencia constante en redes sociales para mantener la visibilidad política en audiencias segmentadas.

- **Estrategia:** contratar cada tres meses consultorías externas con experticia en investigaciones políticas y estratégicas que calculen las consecuencias y hagan mediciones de todas las acciones y decisiones de gobierno.
- **Táctica:** mantener reuniones semanales con este equipo de especialistas para tener un criterio cercano sobre la realidad fuera de Carondelet y del país, eso permitirá ajustar las decisiones y discursos acorde a lo que las audiencias quieren saber.
- **Acciones:** el comité estratégico y comunicacional se convertirá en el organismo asesor de las decisiones del gobierno y las políticas del Gobierno, análisis de las opiniones negativas y positivas, a través de estudios cuantitativos y cualitativos. Nada sirve si no está medido.
- **Estrategia:** identificar los problemas de preocupación masiva, que el gobierno pueda resolver en el corto tiempo, con bajo presupuesto y con apoyo de los gobiernos seccionales.

- **Táctica:** generar una buena percepción del gobierno en la ciudadanía con la resolución de problemáticas que requieren el sentido común.
- **Acciones:** promover obras, campañas y visitas permanentes bajo esta estrategia y táctica para mantenerse como un gobierno políticamente vivo y visible, que toma decisiones cercanas a la gente.
- **Estrategia:** establecer canales de comunicación abierta y optar por la video política con emocionalidad y en formatos de óptima calidad. Se requiere saber cuáles son las fortalezas y debilidades del mandatario al momento de comunicar para presentarse como líder mediático y conectar con todas las generaciones.
- **Táctica:** hay modelos de video política que ayudan al gobernante a acercar el poder a las audiencias. Rafael Correa y sus estrategias lo usaron en videos como La Bicicleta y funcionó. La creatividad y la disposición del gobernante son claves para superar lo hecho y lograr el objetivo.
- **Acciones:** realización de spots comunicacionales cada semana, estos deben ser llamativos destacando la imagen del líder político como una persona proactiva, entusiasta, de acción y trabajo en equipo. Los videos deben informar de una forma interesante y novedosa la gestión del gobierno.
- **Estrategia:** Fijar agenda setting para todos los medios.
- **Táctica:** el Gobierno está en capacidad de anticipar decisiones que serán noticia, los comunicadores gubernamentales deben escribir esas decisiones a manera de titular, eso permitirá el anclaje inmediato de los medios de comunicación.
- **Acción:** es indispensable la creación de un departamento de difusión de noticias y generadores de contenido en la SEGCOM para mantener activo

el flujo de información. Crear ante los medios y periodistas la sensación de 'entrega de una exclusiva'.

- **Estrategia:** manejo inteligente y oportuno de la situación de crisis.
- **Táctica:** un presidente jamás debe ocultar la causa de una crisis, al contrario, debe aprovechar de ella para mostrar gestión. Los estrategas y asesores deben modificar los límites de cobertura que generalmente se pone a la prensa, y facilitar un mayor acceso a la información.
- **Acción:** los funcionarios deben tener presente que una noticia necesita imágenes, datos y entrevistas. Un portal digital necesita fotografías.

11. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Esta propuesta requiere de un trabajo interinstitucional para establecer los plazos y los costos reales de una inversión destinada a solucionar uno de los ejes de la problemática de gobernabilidad que enfrenta el país.

Se hicieron consultas para intentar definir el presupuesto de implementación de estas estrategias, tanto al Ministerio de Finanzas como a la Secretaría General de Comunicación e inclusive a los exsecretarios de Comunicación. Nadie se atrevió a hacer un cálculo.

Sin embargo, el presupuesto que a continuación se presenta está basado en las cifras que se lograron obtener por algunos funcionarios, por lo tanto, no garantiza precisión.

De los casi 600 empleados de la Presidencia, 105 realizan actividades comunicacionales. Para cubrir sus salarios, el Estado designa \$160.000 mensuales. El promedio del sueldo de cada funcionario es de \$1.400.

La ley de Servicio Público establece que los funcionarios de carrera pueden ser removidos bajo dos figuras, una salida voluntaria por compensación o la supresión de partida, que es lo más similar al despido intempestivo en el sector privado.

La indemnización corresponde a cinco salarios básicos por año, tomando en cuenta el salario fijado en el año 2015. Un funcionario con 30 años de servicio bajo este esquema podría recibir \$50.000 (generalmente en el sector público las liquidaciones no superan este valor).

Miguel García, presidente de la Federación Nacional de Servidores Públicos, (comunicación personal, 6 de enero de 2024) dijo que gran parte de los funcionarios de Comunicación tienen un contrato ocasional, por lo que los montos de su liquidación no resultarían onerosos para el Estado.

Si los 100 funcionarios de la SEGCOM tuvieran nombramiento y se implementaría esta propuesta de reestructuración se necesitaría \$1,8 millones para cubrir sus liquidaciones, tomando en cuenta que el promedio salarial es de \$1.400, el cálculo de liquidación por 13 salarios es \$18.200 por cada uno. Al ser 100, la reestructuración costaría el monto mencionado.

11.1 Presupuesto de la propuesta

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	FECHA TENTATIVA	PRESUPUESTO
Evaluación de personal de Secretaría de Comunicación	Marzo 2024	\$100.000
Reestructuración Institucional SEGCOM (liquidación de 100 funcionarios)	Abril 2024	\$1.800.000
Reactivación de los Medios Públicos	Mayo 2024	\$20.000 000
Reestructuración del plan de relaciones públicas	Febrero 2024	\$200.000
ESTRATEGIA COMUNICACIONAL		
Personalizar la imagen presidencial en redes sociales.	Febrero 2024	\$100.000
Contratación consultorías externas	Febrero 2024	\$500.000
Campaña publicitaria y producción audiovisual en medios, presupuesto establecido	Enero 2024	\$8.000.000
Realización de estudios cuantitativos trimestrales	Febrero 2024	\$50.000
Elaboración de productos audiovisuales de alta calidad	Febrero 2024	\$400.000
TOTAL		\$31.150.000

12. MARCO LÓGICO

¿Supo Guillermo Lasso lo que ocurría en su Secretaría General de Comunicación?

En sus cadenas nacionales, el mensaje resultó convincente para algunos; sin embargo, en las audiencias, los productos comunicacionales mostraron poca creatividad, en escenarios de soledad y escaso contenido de acción en beneficio de los ciudadanos, quienes protagonizaron una protesta que se prolongó por 18 días.

La acción y gestión de gobierno son políticas y, por ende, la comunicación política está subordinada a ellas. Sin resultados concretos para exhibir, siempre hubo poco que transmitir. En las audiencias, persistió el mensaje de un presidente con excesivas descalificaciones hacia quienes protagonizaron la crisis de junio. Se superaron las líneas de empatía, llegando incluso al odio, sobre todo en aquellos públicos de clase social media hacia abajo, donde las necesidades que motivaron la movilización eran reales en el terreno y no tanto en el Palacio.

Dentro del Gabinete presidencial, siempre hubo diferencias conceptuales en cuanto al manejo de la comunicación política. La coordinación entre la Secretaría General de Comunicación y las Direcciones de Comunicación de los ministerios estuvo constantemente sujeta al manejo político propio de cada ministro o asesor. Como se demostró en la parte teórica, esto se confirma en la práctica. Cuando un gobierno entrega sus dependencias a partidos políticos o grupos de poder, es difícil establecer estrategias de comunicación uniformes.

Lasso anticipa su salida del poder debido, en parte, a la falta de capacidad y decisión para cambiar el esquema de comunicación. Cuando hay acciones de

boicot a la comunicación política debido a militantes de ideologías, los nexos entre gobernantes y ciudadanos se vuelven cada vez más distantes o incluso inexistentes.

Dejo una hipótesis para comprobación a lo largo del tiempo. Este trabajo se redacta pocos días después de una sucesión presidencial; el correísmo perdió las elecciones, pero sus seguidores continúan arraigados en los cargos, conocedores de una estrategia maquiavélica. Tendrán año y medio más para aplicar la misma dosis de no hacer nada y hacer todo para preparar el terreno de su regreso al poder. El presidente Daniel Noboa tiene el desafío de reconocer que se requieren cambios en los puestos estratégicos de comunicación; de lo contrario, colegas seguramente volverán a escribir trabajos sobre la persistencia de los problemas operativos de la comunicación política del nuevo gobernante.

Una vez examinada la crítica relevancia de la comunicación ejecutiva, más en situaciones de crisis política, es necesaria una reingeniería significativa para el desarrollo de una nueva y actualizada estrategia de comunicación política gubernamental.

A continuación, los componentes del proyecto con objetivos, medios de verificación y supuestos para organizar una estructura lógica que permita comprender la relación entre todos los componentes del proyecto para ir hacia los resultados deseados. En la generalidad lo que se busca es facilitar la gestión de la comunicación por lo que el proyecto requiere una constante evaluación y monitoreo mientras se aplica.

ORGANIZACIONAL	INDICADORES	MODOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Pruebas de evaluación de conocimiento y resultados. Detección de influencia ideológica, pruebas psicométricas.	Informes de Recursos Humanos. 100 funcionarios a evaluación.	Resultados y toma de decisiones de Recursos Humanos.	Disposición de los funcionarios para someterse a las pruebas.
Concurso de méritos y oposición para contratación de nuevo personal.	Parámetros de idoneidad, conocimientos, experiencia y habilidades en comunicación política.	Pruebas, entrevistas y evaluaciones técnicas.	
Contratación de consultores externos para estudios y análisis de discursos y reacciones en las audiencias.	Evaluaciones en comités estratégicos.	Informes de desempeño y resultados sobre las propuestas.	Análisis costo / beneficio.
Capacitación internacional al personal mediante intercambios entre instituciones gubernamentales de otras naciones.	Evaluación en la aplicación del conocimiento.	Informes de Talento Humano.	Disposición de cooperación internacional académica.

COMUNICACIONAL	INDICADORES	MODOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Personalización de la imagen presidencial en redes sociales con contenidos de impacto.	Mejorar la percepción de las audiencias sobre la imagen del líder político.	Métricas de redes sociales.	
Reactivación de los medios públicos.	Levantar inventarios en dos meses para toma de decisiones.	Estudios y encuestas sobre la importancia de medios públicos, ratings de sintonía actual.	Probabilidad de alianzas público-privadas.
Identificación de problemáticas masivas para resolución a corto plazo y comunicación con impacto audiovisual.	Contratación de equipos audiovisuales.	Medición de ratings, impacto en redes y encuestas sobre la popularidad del gobierno.	Disposición del trabajo interinstitucional.
Spots comunicacionales continuos.	Crecimiento en redes con impacto personalizado e institucional.	Métricas y ratings.	Existencia y aprobación de presupuesto.
Creación de un área especializada en generación de noticias dentro de SEGCOM con redacción para medios.	Niveles de recepción de los medios.	Establecimiento de agenda mediática permanente.	

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1 Conclusiones

- Cuando un presidente y sus equipos carecen de un plan político de comunicación definido, especialmente para afrontar momentos de crisis, pierden su poder persuasivo y su popularidad, cediendo el derecho al descontento social en beneficio de la oposición o de ciertos líderes de grupos políticos.
- La comunicación de un gobierno debe orientarse a contener y resolver los problemas de los ciudadanos. Durante la crisis de junio, la comunicación gubernamental resquebrajó la relación entre el mandatario y las audiencias, generando ira, incredulidad, molestia y dejando huellas profundas debido a la falta de decisiones respaldadas por acciones concretas. La convocatoria al diálogo, sin asistir a ninguna reunión, fue percibida por la mayoría como una muestra de arrogancia por parte del jefe de Estado, tal como lo describieron sus funcionarios en este trabajo.
- La Secretaría General de Comunicación presenta una estructura jerarquizada, donde los subsecretarios en diversas dependencias ocupan cargos burocráticos principalmente por su militancia política. Este contexto da lugar a un ambiente laboral en el que la ideología pesa más que la función esencial de dicha dependencia, crucial para un gobierno con la necesidad de comunicar información relevante. Esta situación resulta en la inmovilización de los procesos y genera una carga burocrática innecesaria y cómoda desde los nombramientos, otorgando sueldos elevados a estos servidores públicos.

- Guillermo Lasso recibió estrategias de comunicación de sus equipos más cercanos, pero detrás de ese problema surgió otro. Los exsecretarios enfrentaron dificultades para trabajar debido a la terquedad y falta de respeto del jefe de Estado, quien nunca se ajustó a los libretos o discursos preestablecidos, llegando a personalizar de manera improvisada el desenlace. A pesar de la necesidad constante de comunicar, siempre fallaba en el aspecto de cómo abordar adecuadamente la situación.
- La comunicación política de Lasso siempre estuvo descontrolada, careciendo de conexión social y basándose en la idea de que el mandatario tiene la última palabra y el derecho a ejercer su propio criterio en las decisiones finales de comunicación. Esta falta de estructura nunca logró establecer la credibilidad necesaria en su palabra.

13.2 Recomendaciones

- Se requiere llevar a cabo una reestructuración completa de la Secretaría General de Comunicación, basada en una auditoría externa centrada en los objetivos laborales del personal.
- La Presidencia debe asignar un presupuesto para la desvinculación de aquellos funcionarios que obstaculicen el flujo de información desde el Ejecutivo hacia las audiencias y que dificulten una coordinación adecuada entre las entidades, en detrimento del beneficio para las audiencias.
- Iniciar procesos de capacitación para los funcionarios públicos vinculados a la comunicación del estado es esencial para transparentar los procesos y desideologizar las estrategias. Deben comprender que una entidad pública es objetiva y está al servicio de los electores, no de los gobernantes.

- Se propone la creación de un protocolo para la nominación de cargos estratégicos en comunicación política mediante un concurso de oposición y méritos transparentes y públicos. El objetivo es seleccionar a personal con experiencia y conocimiento en estrategias de comunicación política y manejo de crisis. Se busca destacar que esta área es estratégica para el país en su conjunto, no exclusivamente para el gobernante de turno. Un mensaje efectivo y creativo es crucial, ya que de él dependen respuestas oportunas y directas, lo que se traduce en estabilidad, gobernanza y conexión con los electores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A Ardèvol-Abreu (2015): “Framing o teoría del encuadre en comunicación. Orígenes, desarrollo y panorama actual en España”. Revista Latina de Comunicación Social, 70, pp. 423 a 450. A Ardèvol-Abreu (2015): “Framing o teoría del encuadre en comunicación. Orígenes, desarrollo y panorama actual en España”. Revista Latina de Comunicación Social, 70, pp. 423 a 450. <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1053/23es.html>. DOI: 10.4185/RLCS-2015-1053
- Amadeo, B. (2016); “El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos”. Revista Austral Comunicación, Volumen 5 número 2 (diciembre 2016): 155- 181. ISSN 2313-9129.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación Organización – Organización Comunicante, España, Editorial Paidós SAICF.
- Canal Fcomunav (12 de enero de 2015). La Comunicación es el motor de la revolución. [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=gqmGUf8Ms-s>
- Canel, M. J. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión. Comunicación y sociedad. XXIII, (1).
- Canal Teleamazonas Ecuador (12 de octubre de 2022). Andrés Seminario sobre nueva estrategia de comunicación de gobierno. [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=6oZpN9UUiEU>

- Carlos Rabascal (9 de diciembre de 2011). Vinicio Alvarado. [Archivo de Video]. Youtube <https://youtu.be/8xtfY5sE7Sc?si=VkcES9U6e3kpmmV->
- Castillo, A. (2016). Temario sobre Imagen Pública. <https://alexcastilloblog.files.wordpress.com/2016/01/temario-alex-castillo-imagen-pucc81blica.pdf>
- Cerbino, M., Malug, M., & Ramos, I. (2016). Los enlaces ciudadanos del presidente Rafael Correa. Entre la exaltación del pueblo y el combate a los medios. Quito: Flacso.
- Cedatos. (27 de mayo de 2022). Informe de Cedatos: Opinión pública y cifras oficiales del Ecuador y América Latina. <https://cedatos.com/2022/05/27/opinion-de-los-ecuatorianos-a-mayo-18-2022-cifras-oficiales-y-de-organismos-internacionales/>
- Codina, M., Rodríguez-Virgili, J. y Gutiérrez García, E. (2013). "Naturaleza de la comunicación gubernamental" en «De ética y La comunicación de las Administraciones Públicas españolas 390 política: conceptos, historia, instituciones». Madrid: Editorial Tecnos.
- Chavero, P., & Rodríguez, R. (2023). Comunicación estratégica en crisis políticas: el caso de Guillermo Lasso (2023). URVIO. Revista Latinoamericana De Estudios De Seguridad, (37), 8–27. <https://doi.org/10.17141/urvio.37.2023.6098>
- Dearing, J. y Rogers, E. (1992). Agenda- setting. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Diario El Universo. (2023, 26 de julio). Guillermo Lasso ocupa el penúltimo lugar en la aprobación entre los presidentes de la región, según el 'ranking'. <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/guillermo->

[lasso-que-aprobacion-tiene-gestion-gobierno-muerte-cruzada-nayib-bukele-primer-lugar-nota/](#)

- Diario La Libertad (22 de marzo de 2020). El que toque un centavo yo mismo lo voy a meter preso: Nayib Bukele Presidente del Salvador. [Archivo de Video]. Youtube
<https://www.youtube.com/watch?v=B81254RTd54>

- D. Wolton. (2007). El triángulo infernal: periodistas, políticos, opinión pública, en Pensar la Comunicación. Prometeo. Buenos Aires. p. 155-171.

- Fundación Konrad Adenauer. (2005). Marketing político, una guía para la comunicación política exitosa. ODCA.
https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=10349373-156a-f039-f836-662aec7974dd&groupId=252038

- Flores, T. (4 de octubre de 2022). El presidente Lasso se ha vuelto un meme. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/presidente-quillermo-lasso-meme-errores-gobierno/>

- Gavin, H. (2008). Understanding research methods and statistics in psychology. Sage Publications Ltd, London.

- Gordoá, V. (2003) Imagología. Todo lo que necesitas saber para crear una imagen pública. México: Grijalbo.

- Gordoá, V. (2007). El Poder de la Imagen Pública, México D.F., Editorial Random House Mondadori.

- Juan, S. y Roussos, A. (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo N° 256, Universidad de Belgrano. Disponible en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf
- Laso, L. (8 de febrero de 2023). Quo Vadis, Guillermo? *Nueva Política*. <https://nuevapolitica.ec/quo-vadis-guillermo/>
- Mazzoleni, G. y Schulz, W. (1999). 'Mediatization' of politics: a challenge for democracy, in *Political Communication*, 16: 247-261.
- Neustadt, Richard E. (1960). *Presidential Power and the Modern Presidents*. New York: Free Press.
- Panchana-Macay, A., & Barrera, C. (2022). Uso de cadenas nacionales para imponer el discurso oficial en Ecuador (2007-2021). *Cuadernos.Info*, (53), 162–183. <https://doi.org/10.7764/cdi.53.40623>
- Primicias. (12 de abril de 2023). La eterna crisis de comunicación del Gobierno de Guillermo Lasso. <https://www.primicias.ec/noticias/politica/secretaria-comunicacion-presidencia-gobierno-lasso/>
- Rhee, J. W. (1997). Strategy and issue frames in election campaign coverage: a social cognitive account of framing effects. *Journal of Communication*, 47, pp. 26-48
- Riorda, M. (26-4-2006). Los mitos de gobierno. una visión desde la comunicación gubernamental. *HOLOGRAMÁTICA –Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año III, Número 4, V2 (2006)*, p. 21-45. ISSN

1668-5024. Recuperado de <http://www.hologramatica.com.ar/>.
<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=380>

- Riorda, Mario. 2011. "Gestionando certidumbres: la comunicación de crisis no es comunicación gubernamental, electoral ni de riesgo". En La gestión del disenso. La comunicación gubernamental en problemas, editado por Luciano Elizalde, Damián Fernández Pedemonte y Mario Riorda, 7-44. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Rodríguez, R. (2004). La influencia de los medios de comunicación: una visión general. Ediciones R, S.A.
- Rodríguez, R. (2004). Teoría de la Agenda-Setting: aplicación a la enseñanza universitaria. Alicante: Observatorio Europeo de Tendencias Sociales. ISBN 84-609-2460-2
-
- Rodríguez Virgili, J. (2008). "La Comunicación de los Gobiernos: Teoría y Práctica de la Comunicación Institucional". Editorial UOC.
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia de Ecuador. (4 de junio de 2022). La SEGCOM emite lineamientos sobre uso de cadenas informativas [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.comunicacion.gob.ec/la-segcom-emite-lineamientos-sobre-uso-de-cadenas-informativas/>
- Winocour, R. (2000). comunicación política. En: Baca Olamendi, L. *et al.* (comps.). *Léxico de la política*. México: Fondo de Cultura Económica.

