

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

Maestría en Comunicación Política

Mención en Gobernanza y Procesos Electorales

Campaña política para una consulta popular

Elaboración de un manual estratégico de comunicación para la sociedad civil

Esteban José Vivar Espinosa

Tutor: Néstor Julián Restrepo Echavarría

Quito, 2026

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Esteban José Vivar Espinosa, autor del trabajo intitulado “Campaña política para una consulta popular: Elaboración de un manual estratégico de comunicación para la sociedad civil”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Comunicación Política con mención en Gobernanza y Procesos Electorales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 24 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

16 de julio de 2026

Firma: _____

Resumen

Ecuador es el país con más consultas populares en Latinoamérica. Sin embargo, también se evidencia la poca bibliografía que respalda este suceso, especialmente del lado de la sociedad civil. El presente estudio tiene como objetivo cerrar esta brecha a través de la generación de un manual que permita establecer una guía para la promoción y construcción de una campaña de democracia directa, desde la sociedad civil.

Para entender este fenómeno a profundidad, se estudiaron varias campañas de consulta popular a nivel local, regional e internacional. Los cuatro casos principales fueron la campaña de Yasunidos de 2023, la consulta promovida por Daniel Noboa en 2025, el caso de la consulta colombiana en 2016 y el Brexit realizado en ese mismo año. Todas se estudiaron a través de cuatro pilares de campaña: aire, tierra, digital y emocional. Además, se realizaron entrevistas a consultores expertos en comunicación política (Wendy Reyes y Gustavo Isch) y en derecho constitucional (Carlos Varela). Estos tres enfoques permiten observar un panorama completo de este fenómeno comunicacional.

La investigación demostró que todos los casos que tuvieron éxito en las campañas electorales compartían algunos puntos en común, tales como el posicionamiento de las temáticas, una estrategia clara, un enfoque emocional adecuado y un manejo territorial apropiado. Los fracasos electorales también dejaron aprendizajes importantes, entre ellos está cómo no subestimar el apoyo popular, poco enfoque en la investigación y un mensaje confuso.

Esta investigación se plasma en la creación de un manual estratégico de comunicación para campañas de consultas populares. Este documento presenta las mejores prácticas a seguir para que se puedan replicar en cualquier campaña futura.

Palabras clave: consulta popular, democracia directa, tecnopolítica, manual de comunicación estratégica, *KPI*, *framing*

A mi mamá, mi papá y mi novia,
las tres estrellas que siempre guían mi camino.

Agradecimientos

A mi tutor, Dr. Néstor Restrepo Echavarría, por su impecable guía durante todo este proceso.

A Gustavo Isch y Wendy Reyes, por compartir su experiencia y tiempo.

A Pablo Escandón, por su apoyo continuo.

A la UASB, por reconectarme con el mundo andino.

A mis seres queridos, por su amor incondicional.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	13
Introducción.....	15
Capítulo primero: Justificación	19
1. Relevancia democrática del tema	19
2. Pertinencia académica	20
Capítulo segundo: Marco teórico	23
1. La democracia directa.....	23
2. El <i>framing</i>	24
3. La tecnopolítica y las emociones.....	26
Capítulo tercero: Metodología.....	29
1. Diseño general	29
2. Casos de estudio	29
3. Entrevistas	30
4. Hallazgos y manual	30
Capítulo cuarto: Estudio comparado	31
1. Consulta popular de Yasunidos	31
2. Consulta popular en Ecuador 2025.....	32
3. Plebiscito por la paz en Colombia 2016	35
4. Brexit en Reino Unido 2016.....	37
5. Matriz comparativa.....	39
6. Análisis de los casos	41
7. Aprendizajes para campañas futuras	42
Capítulo quinto: Investigación cualitativa.....	45
1. Perfil de los entrevistados.....	45
2. Aportes principales	45
Capítulo sexto: Manual estratégico de comunicación para consultas populares.....	49
1. Las reglas de juego	49
2. La montaña legal	51
3. La pregunta que inicia todo	53
4. La exploración previa	53
5. Conquistar el cielo	58

6.	La esfera digital	59
7.	El campo de batalla real.....	61
8.	El poder de las emociones	62
9.	El pulso de la campaña	63
10.	Medir o morir (<i>KPI</i>).....	64
11.	Las lecciones pasadas	65
12.	Conclusión del manual.....	66
Conclusiones.....		69
Lista de referencias		71
Anexos.....		75
Anexo 1: Guía de preguntas		75

Figuras y tablas

Figura 1. Confianza en los partidos políticos en Latinoamérica 1995-2024	19
Figura 2. Organizaciones políticas aprobadas en Ecuador 2024	20
Figura 3. Modelo sistémico de David Easton aplicado a consultas populares	23
Figura 4. Resultados del referéndum y consulta popular Ecuador 2025	31
Figura 5. Distribución geográfica del voto NO en el plebiscito Colombia 2016	34
Figura 6. Posicionamiento editorial de periódicos británicos Brexit 2016	37
Figura 7. Alcance y volumen de cobertura mediática según posición Brexit 2016	38
Figura 8. Estructura organizacional de campaña de consulta popular	55
 Tabla 1. Matriz comparativa de consultas populares analizadas	 38
Tabla 2. Mapa conceptual	47
Tabla 3. Proceso para aprobar una consulta popular en Ecuador	51
Tabla 4. Contraste de mensajes entre opciones Sí y No	57
Tabla 5. Cronograma de campaña para consulta popular	63

Introducción

Desde principios del siglo XXI, Ecuador es el país con más consultas populares en América Latina (Ecuavisa 2025). En total, “se han realizado doce consultas más —mezcladas con referendos— y dos por iniciativa ciudadana” (Proyelítica 2025, 12). La última fue promovida a finales de 2025 por el gobierno de Daniel Noboa, la cual acabó en una derrota electoral gubernamental, sumando un total de 16 campañas y 83 preguntas en Ecuador (Ecuavisa 2025). Este país es el principal caso de estudio de este fenómeno de comunicación política en la región.

Pese a que este mecanismo democrático se promociona con frecuencia en Ecuador, existe un vacío en cuanto a la sistematización y ejecución a nivel de comunicación. El mensaje de las campañas de consulta popular es descentralizado, las estrategias carecen de una hoja de ruta apropiada y los mensajes son muy diversos. Esta problemática se da debido a que muchas organizaciones que se califican para promocionar el “Sí” o el “No”, lo hacen de forma independiente y sin un lineamiento claro.

Esta problemática se da especialmente en las campañas de consulta popular promovidas por las organizaciones de la sociedad civil. Por ejemplo, en el caso de la campaña liderada por el movimiento Yasunidos, evidenció cómo los diferentes frentes, desde los movimientos ambientalistas, indigenistas y feministas, hasta otros grupos sociales, experimentaron problemáticas como la falta de financiamiento, poca claridad durante la contienda electoral y una desigualdad de posicionamiento frente a su opositor, el gobierno nacional. Aunque, fue inédito en su momento, todavía existe poca claridad para otras propuestas de esta índole en el futuro.

Como evidencia la gráfica, el Latinobarómetro indica que solo el 13 % de los ecuatorianos confía en los partidos políticos (Latinobarómetro 2024), un hecho que afecta gravemente al campo de la comunicación política si es que se suma el gran número de organizaciones políticas reportadas en 2024 por el Consejo Nacional Electoral. La amplia fragmentación y la poca aceptación genera un problema ya que, de un lado todos los partidos y movimientos políticos luchan por un mínimo de votantes que todavía los respaldan, mientras que los votantes se ven sobre saturados de información por tantos actores y poco representados por ellos. Además, según Anthony Downs, esta saturación tiene implicaciones en la democracia: “Cuando la información es costosa, ningún agente

con capacidad de decisión está en condiciones de conocer todo lo que puede afectar a su decisión antes de tomarla. Debe seleccionar sólo unos pocos datos de la amplia oferta existente y basar su decisión sólo en ellos” (Downs 1957, 125). Según la teoría, mientras más opciones existan, más complicado será para los ciudadanos mantenerse informados.

Dentro de este contexto, la literatura no ha podido igualarse a la realidad política actual. Mucha de la literatura se enfoca en las campañas electorales de candidatos y en investigaciones reactivas de las contiendas electorales de democracia directa. No hay propuestas que guíen a la sociedad civil durante el proceso de comunicación política, por lo que este trabajo académico busca sistematizar una solución para esta problemática.

Este trabajo se divide en dos partes. La primera es en el campo de la investigación, donde se estudian casos similares y representativos de campañas de comunicación directa en diferentes contextos. En la segunda parte se sistematizan los aprendizajes más importantes, dentro de un manual estratégico, de forma ordenada y replicable para los actores ciudadanos que planeen liderar una campaña de consulta popular. Dentro de este trabajo se utilizará un ejemplo ilustrativo de una campaña de consulta popular para reducir el número de partidos en el Ecuador, para demostrar y aterrizar un caso concreto.

Para el desarrollo de la investigación se consideró la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué elementos debe incluir un manual de comunicación estratégica para campañas de consulta popular impulsadas por la sociedad civil?

Tomando en consideración esta pregunta, el presente trabajo académico supone que los componentes esenciales deben ser: tener una presencia fuerte en territorio, desplegar una campaña de aire que llegue a la mayoría de la audiencia, ejecutar una campaña digital personalizada al votante y sus principales propuestas, utilizar las emociones a favor de la iniciativa democrática y desplegar contenido creativo a lo largo de la campaña. A través del proceso de investigación y la generación de entrevista a expertos se podrá comprobar dichos componentes.

En cuanto al objetivo general de la investigación es: analizar e interpretar diferentes estrategias de comunicación política a escala local, regional e internacional, aplicadas en consultas populares, para proponer un manual estratégico que sirva como hoja de ruta para mecanismos de democracia directa en Ecuador desde la sociedad civil.

En el caso de los objetivos específicos, estos se dividen en tres:

1. Analizar cuatro casos de campañas de consulta popular en Ecuador, Colombia y el Reino Unido e identificar acciones comunes de implementación en sus estrategias territoriales, digitales, aéreas y emocionales.

2. Identificar los factores determinantes de una campaña para consulta popular, a través de entrevistas a consultores políticos, tales como el uso de *KPI*, la distribución de su organización y el posicionamiento de *framing* mediático.
3. Sistematizar los conceptos encontrados en la investigación comparativa de los casos y las entrevistas, a través de un manual de comunicación política para campañas de consultas populares promovidas por la sociedad civil.

Sobre el alcance y las limitaciones del trabajo, este producto comunicacional busca orientar a los movimientos sociales durante los procesos de la campaña de consulta popular, una guía referencial, más no un modelo perfecto de ejecución. Cada campaña tendrá un porcentaje de variabilidad, sin embargo, este esfuerzo académico busca aprender de los errores del pasado y aprovechar las mejores prácticas.

A medida que avanzan las herramientas de tecnopolítica, probablemente los conceptos se desactualicen en el tiempo. Debido a los pocos casos de campañas de democracia directa promovidas a través de la sociedad civil, todavía restan campos por experimentar y entender en mayor porcentaje.

La presente tesis se estructura desde varias aristas. Por un lado, se encuentra la investigación de campañas de consultas populares a nivel local, regional e internacional, analizando las diferentes perspectivas que la componen. Por otro lado, se analizará, junto a expertos consultores los componentes esenciales para llevar a cabo este proyecto comunicacional. Finalmente, se establecerá un manual base que sirva para futuros propósitos electorales.

Capítulo primero

Justificación

1. Relevancia democrática del tema

Algunas investigaciones regionales alertan sobre un decrecimiento en la confianza de las instituciones democráticas. El estudio realizado por la Corporación Latinobarómetro, en 2024, muestra que Ecuador lidera, en el quinto puesto, la pregunta de si “no les importaría que un gobierno no democrático llegara al poder si resuelve los problemas” (Latinobarómetro 2024, 3). También, este país se posiciona en primer lugar en cuanto a si “está bien que el presidente se pase por encima de las leyes, el parlamento y/o las instituciones con el objeto de resolver los problemas” (Latinobarómetro 2024, 67). En el segmento de los partidos políticos en Ecuador, repetimos el primer escaño de la encuesta al responder afirmativamente que “la democracia puede funcionar sin partidos políticos” (Latinobarómetro 2024, 67). En situaciones de crisis, estudios muestran la relevancia de generar estrategias de comunicación, para mecanismos de democracia directa, que sean sistemáticas en la forma de promover los mensajes.

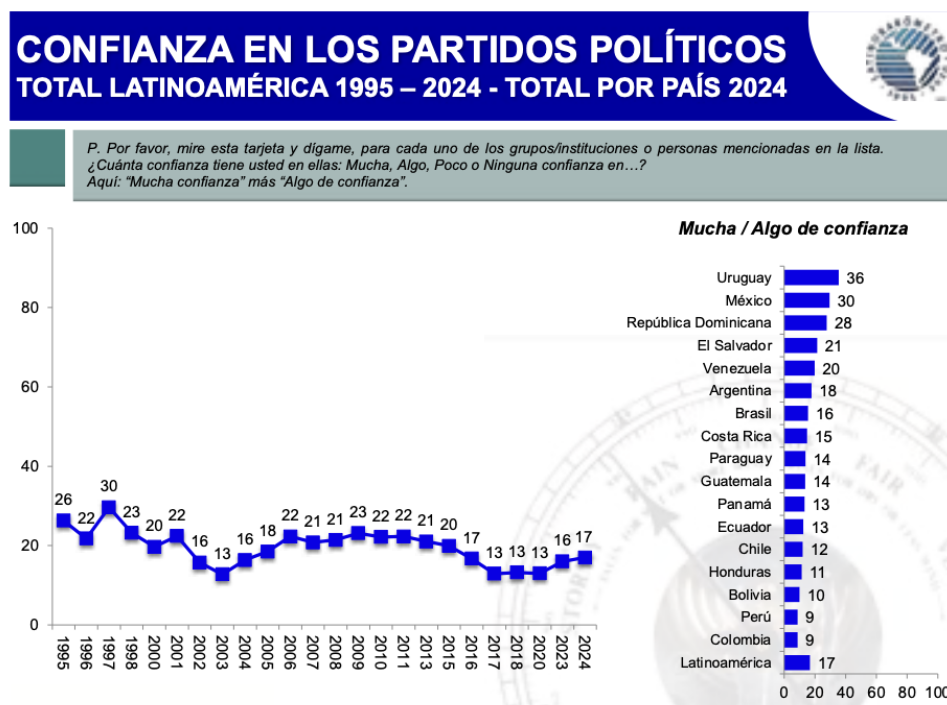


Figura 1. Confianza en los partidos políticos en Latinoamérica 1995-2024

Fuente: Latinobarómetro (2024)

Los indicadores sociales demuestran la percepción que tiene la ciudadanía frente a los actores políticos y la conformación de sus estructuras. Pese a esta realidad, el número de organizaciones políticas presenta un alto nivel de fragmentación. Solo en territorio ecuatoriano, con cifras del Consejo Nacional Electoral a junio del año pasado, el número ascendió a 232, entre partidos políticos, movimientos nacionales, movimientos provinciales, movimientos cantonales y movimientos parroquiales (CNE 2024). Es decir, existen muchas organizaciones políticas que compiten por el limitado espacio público de la ciudadanía en la competencia de posicionamiento de mensajes. Sartori explicaba que tener muchos actores diluía el poder político, que también se puede pasar al ámbito de las campañas: “Cabría decir, por ejemplo, que el criterio numérico brinda una indicación, aunque sea muy imperfecta, de la distribución del poder político” (Sartori 2005, 29).

ORGANIZACIONES POLÍTICAS APROBADAS	
PARTIDOS POLÍTICOS	7
MOVIMIENTOS NACIONALES	10
MOVIMIENTOS PROVINCIALES	61
MOVIMIENTOS CANTONALES	139
MOVIMIENTOS PARROQUIALES	15
TOTAL APROBADAS	232

ACTUALIZADO A 17 JUNIO 2024

Figura 2. Organizaciones políticas aprobadas en Ecuador
Fuente: CNE (2025)

2. Pertinencia académica

En Ecuador y la región, la literatura tiene un enfoque más predispuesto hacia el estudio de las campañas políticas de candidatos. Es decir, campañas con un rostro, un líder y dentro de una organización política tradicional. Por otra parte, el estudio legal de los mecanismos de democracia directa también tiene espacio de investigación. Sin embargo, la profundización en campaña de consultas populares es muy escasa y carente de un manual específico para ellas, especialmente cuando son propuestas desde la sociedad civil.

No obstante, en 2023 se presenció la primera consulta que tuvo un origen ciudadano en Ecuador. En la campaña nacional, el protagonista fue el movimiento Yasunidos, cuyo referéndum buscaba “detener la explotación petrolera en el bloque 43-ITT” (Proyelítica 2025, 45). En el plano local, el colectivo Quito Sin Minería, “realizó un referendo local en el que el 68 % de la población aprobó prohibir la minería en seis

parroquias del Chocó Andino” (Proyelítica 2025, 46). Pero, pese a este hito, las dificultades fueron considerables, tanto en financiamiento como en la viabilidad de presentarse dentro del CNE, por lo que se demoraron muchos años en poder oficializar su campaña (Coryat 2015). Existe literatura europea como De Vreese y Semetko que estudia el *framing* de campañas de democracia directa, como lo fue el caso del Brexit.

Sin embargo, la mayoría de los casos nacen desde el poder constituido, no desde la representación ciudadana, por lo que las implicaciones cambian. Una de las variables más importantes es el tema del presupuesto, mientras los Estados cuentan con amplios recursos, las organizaciones sociales dependen mucho de donaciones, por lo que es un espacio desigual, con una brecha considerable a cerrar.

El presente estudio busca cerrar dicha brecha, para poder sistematizar un marco comunicacional que apoye a la sociedad civil. Es necesario destacar que el presente trabajo no busca la disminución de organizaciones políticas, sino ejecutar lo aprendido en esta investigación en un caso hipotético dentro de la opinión pública. El manual tiene como objetivo su replicabilidad en diferentes casos en el futuro, desde varios ámbitos comunicacionales para herramientas de democracia directa como propuestas de reforma, derechos civiles, anticorrupción o cualquier otra índole.

Capítulo segundo

Marco teórico

Este capítulo analiza la literatura y explora diferentes autores y teorías que ayudan a explicar el enfoque comunicacional de una campaña para una consulta popular. Inicia en un análisis de la democracia directa, luego la importancia del *framing* y los avances en nivel de la tecnopolítica, y el uso de las emociones.

1. La democracia directa

Dentro de la carta magna ecuatoriana, creada en 2008, se estipulan los tipos de mecanismos y las herramientas democráticas que se puede utilizar. Dentro de este estudio, el más importante es el que permite la democracia directa, es decir, sin intermediarios entre la ciudadanía y el poder constituido. Este mecanismo de comunicación y gobernanza es el mecanismo más usado en Ecuador desde el año 2000. En la constitución se define como: “La iniciativa popular normativa se ejercerá para proponer la creación, reforma o derogatoria de normas jurídicas ante la Función Legislativa o cualquier otro órgano con competencia normativa” (Ecuador 2008, art.103). Este escenario interpela una batalla comunicacional de ideas.

Estas campañas de consultas populares se realizan dentro del espacio público. Tal como afirmaba Castells (2008, 78):

La esfera pública es un componente esencial. Los marcos son esquemas de la organización sociopolítica porque es el espacio donde las personas se reúnen como ciudadanos y articulan sus puntos de vista autónomos para influir en las instituciones políticas de la sociedad. La sociedad civil es la expresión organizada de estas visiones; y la relación entre el Estado y la sociedad civil es la piedra angular de la democracia.

Por ello, los mediadores de esta relación también se representan a través de los partidos políticos y la forma en la que se comunican. Sin embargo, en un campo de juego con diferentes jugadores, la intermediación entre ambos se vuelve difusa según el autor. Si un espacio público está muy fragmentado, el mensaje se satura y se dificulta llegar a un consenso entre las partes. En el caso ecuatoriano, que contiene 232 organizaciones políticas y solo un 13 % de aprobación, crea un escenario con desventaja para la coordinación y gestión de la sociedad civil.

Bajo este mismo contexto de intermediación entre el votante y el gobierno, David Easton explica que “la vida política es un sistema de conducta incorporado a un ambiente a cuyas influencias está expuesto el sistema político mismo, que a su turno reacciona frente a ellas” (Easton 1969, 17). Es decir, según él, la comunicación no se limita a un modelo lineal, sino que existe una relación de causa y efecto. Dentro del entorno están los actores, que pueden ser, por ejemplo, movimientos sociales, medios de comunicación, sociedad civil y más, y cuyo objetivo es entregar demandas o apoyos (*inputs*) que son procesados por la “caja negra” del sistema, para liberar acciones (*outputs*) y una continua retroalimentación (Easton 1969). En el caso ecuatoriano, la fragmentación partidista, en ciertos casos, no permite centralizar inputs que se transformen en outputs concretos. Por lo tanto, los outputs no representan a las necesidades de los actores y la retroalimentación se vuelve un espacio con poca maniobrabilidad. De esta forma la desconfianza aumenta y la comunicación se debe adaptar a un modelo con pocos consensos y un mensaje cada vez más difuso. Para explicar el panorama general, la figura 3 usará el modelo de Easton (Easton 1969):

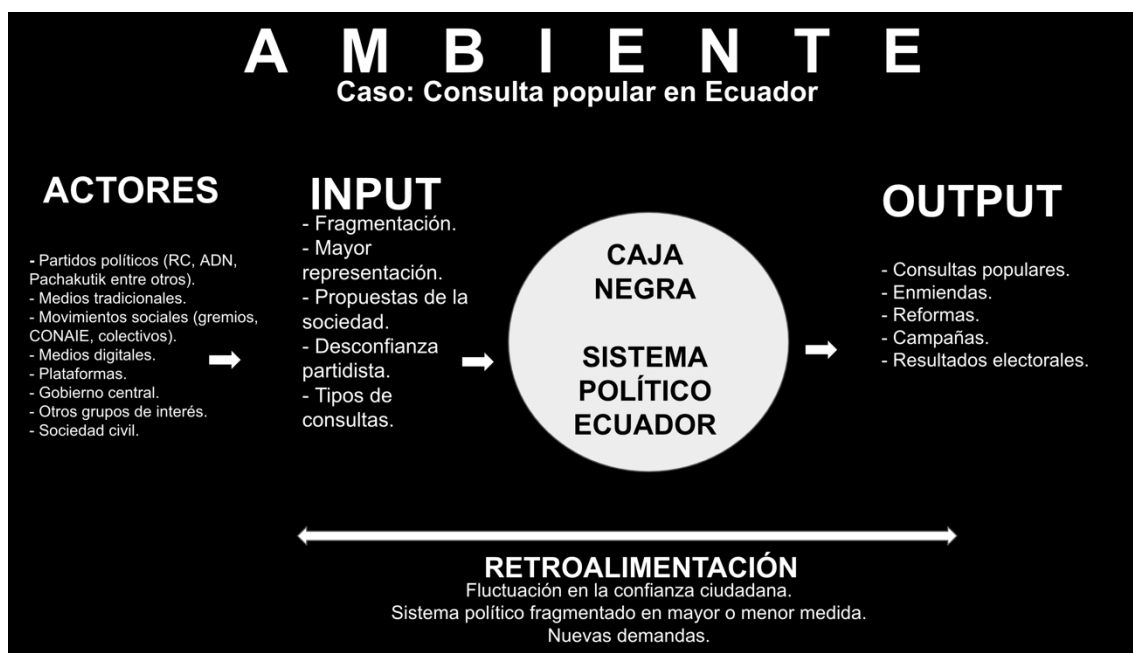


Figura 3. Modelo sistémico de David Easton aplicado a consultas populares en Ecuador

Fuente: Easton (1969)

Elaboración propia

2. El *framing*

El rol del *framing* y la prensa es muy importante dentro de este tipo de campaña.

Los marcos son esquemas de interpretación que utilizamos cuando tratamos de dar sentido a un acontecimiento. Originados en la obra de Goffman, los marcos se refieren a las formas en que un acontecimiento se define en las mentes, lo que tiene implicaciones

en las expectativas respecto a las razones, causas, efectos y resultados futuros de dicho acontecimiento. En términos de Goffman, cuando experimentamos un evento, inmediatamente le imponemos un marco, que ‘proporciona una primera respuesta a la pregunta ‘¿qué está ocurriendo aquí?’ (Dekavalla 2016, 794).

Al ser un planteamiento binario, el que logra posicionar bien el mensaje de campaña, es probablemente quien maneje la opinión pública a favor durante la contienda electoral.

Como lo explican Chong y Druckman, “la opinión pública depende a menudo de cómo las élites eligen encuadrar ciertos asuntos” (Chong y Druckman 2007, 99). La forma en la que se encuadra el debate es extremadamente importante. Los principales conceptos deben ser muy sólidos a la hora de promocionar la campaña y los voceros oficiales den tratar de posicionarlo a lo largo del periodo electoral, tanto en medios de comunicación como en productos digitales. La espectacularización del debate tiene que estar mapeado a la hora de presentar las propuestas de forma racional y emocional.

En cuanto a la literatura de comunicación de consultas populares, existen algunos aprendizajes internacionales. Por ejemplo, De Vreese y Semetko (2004) realizaron el estudio de uno de los fenómenos de consultas populares más grande del mundo, la que se llevó a cabo en los Estados miembros de la Unión Europea. Ellos afirman que, aunque la batalla comunicacional suele estar enmarcada entre dos polos opuestos, es decir, entre votar por el sí o por el no de una propuesta, la campaña suele ser más compleja de lo que parece.

La cuestión sometida a referéndum suele ser multifacética y distintos aspectos pueden activar percepciones diversas entre los votantes. Por ello, los argumentos, aspectos o el encuadre que realicen los actores políticos y las fuentes clave de información durante una campaña de referéndum pueden ser inusualmente importantes para el resultado. (De Vreese y Semetko 2004, 3)

Por su parte, Dekavalla investigó el *framing* en los medios de comunicación en el referéndum de Escocia de 2014, demostrando su importancia a la hora de representar una idea (Dekavalla 2016). En este caso, los medios de comunicación utilizaron esta oportunidad para dramatizar la consulta entre ganadores y perdedores:

A pesar de las diferencias entre los distintos contextos nacionales, uno de los marcos que aparece de forma prominente en la mayoría de estas investigaciones empíricas es el marco del juego estratégico. Este describe una cobertura mediática que presenta una elección como una competencia o un juego estratégico entre adversarios. (Dekavalla 2016, 794)

Por su parte, Latinoamérica también cuenta con literatura de este tipo de campañas. En el caso colombiano, Richard y Saffon investigaron sobre el *framing* de

medios que se dio a partir de la campaña del plebiscito por la paz de 2016 y las repercusiones que tuvo a nivel de la contienda presidencial (Richard y Saffon 2016). Por su parte, Makuc investigó las representaciones sociales de la campaña por el plebiscito chileno de 1988 (Makuc 2014). Coryat analizó la campaña política para la consulta popular del Yasuní, documentando los procesos comunicacionales que ocurrieron dentro de las organizaciones (Coryat 2019) y la importancia de usar la fuerza de tu enemigo en su contra, a través de una estrategia estilo ‘jiujitsu’ que se aplicó contra la propuesta del gobierno central.

3. La tecnopolítica y las emociones

En el campo de la tecnopolítica, el juego de las emociones cumple con un rol esencial. A medida que el *microtargeting* toma más fuerza, los mensajes y contenidos tienden a enmarcarse en torno a la personalidad de los votantes. Además, el algoritmo de las redes sociales tiende a dar mayor importancia a las posiciones contrapuestas y a la generación de debate emocional. “Las emociones son las nuevas palabras de la política” (Gutiérrez-Rubí 2023, 11).

Esta noción del uso de las emociones resuena con la perspectiva del consultor político, Jaime Durán Barba, quien duplica la apuesta y defiende la idea de que la mejor forma de ganar es a través del *storytelling* emocional, muy por encima de las propuestas gubernamentales. En su libro, *la política en el siglo XXI (arte, mito o ciencia)*, afirma que “la política se parece cada vez más al mundo del espectáculo” (Durán Barba 2011, 49). Bajo esta lógica, cualquier contienda electoral o de reforma constitucional debe enfatizar esta ruta a seguir para conseguir una victoria. Como se observa en la campaña del plebiscito de 1988, el uso de una emoción universal positiva marcó un claro diferenciador en la contienda electoral. “El lema ‘La alegría ya viene’ interpelaba a la subjetividad de los chilenos relacionando dos elementos presentes, el miedo y la esperanza” (Makuc 2014, 139).

Bajo la lógica contextual, se infiere que existe espacio para una campaña que permita capitalizar la necesidad popular, desde la perspectiva de la comunicación política emocional, incidiendo en la opinión pública de forma propositiva y estableciendo un parámetro más ordenado y simple. El rechazo ciudadano ante la alta fragmentación, como se observa en el Latinobarómetro, podría servir dentro de la construcción de los mensajes de campaña. “Los encuadres emocionales son hoy un componente esencial de la acción

colectiva: indignación, esperanza o empatía son activadores del comportamiento político” (Bianchi y Ortiz 2021, 45).

A nivel de *microtargeting*, existieron muchas campañas alrededor del mundo que utilizaron el modelo OCEAN de Cambridge Analytica para llegar a diferentes votantes con diversos mensajes que apelaban a sus emociones (Nix 2016). Este metódico cálculo se realizaba a través del uso de la perfilación electoral y del uso estratégico de las redes sociales. Este tipo de acciones levanta riesgos éticos importantes, sin embargo, son herramientas y métodos que ya se utilizan en la actualidad.

En Ecuador, el uso de las redes sociales no se queda atrás. Con millones de seguidores extendidos en varias aplicaciones, solo en Tiktok, el estudio de Mentinno estima 17 millones de usuarios (Del Alcázar Ponce 2025), el uso de la tecnopolítica ha tenido un impacto importante a nivel electoral. De igual forma, esta tendencia se extiende a lo largo de la región, alimentando cámaras de eco y desinformación, especialmente en decisiones polarizantes como una de consulta popular.

Estos tres acercamientos desde la perspectiva del uso de la democracia directa, el *framing* del mensaje y el campo de la tecnopolítica, y las emociones permite sentar las bases para el manual estratégico que ahonda en los campos de la campaña de aire, tierra, emociones y digital. Todas estas variables se entrelazan entre sí. Son el conjunto de acciones que permiten que una campaña se desempeñe bien en varios frentes a la vez. Todas se retroalimentan entre sí, se miden constantemente y se benefician o se perjudican a futuro. El enfoque piramidal permite que este texto académico pase a formar parte del mundo práctico.

Capítulo tercero

Metodología

Para este trabajo académico se utiliza un modelo cualitativo y exploratorio, debido a los antecedentes históricos son limitados en cuanto a la promoción de consultas populares lideradas por la sociedad civil. El ejercicio metodológico busca centralizar y aprender de campañas de democracia directa a nivel local, regional e internacional para construir una base aplicable con las mejores experiencias posibles.

1. Diseño general

El diseño general de la metodología apunta a encontrar patrones en común a través de la investigación académica y cualitativa, para proponer el diseño base de un manual de comunicación político para consultas populares. A partir de un marco teórico claro, entrevistas a consultores políticos y estudios de caso, se propone un producto comunicacional accionable y replicable para el futuro.

2. Casos de estudio

Los cuatro principales casos que se estudian se escogieron bajo algunos criterios. Todos cumplen con características de campañas locales, regionales e internacional. Además, en todas se vio una lucha electoral entre la sociedad civil y el poder institucional. En todas hay ganadores, perdedores y lecciones aprendidas. Finalmente, el criterio también se dio debido a la profundización a nivel académico y mediático.

El primero se eligió debido que fue una campaña inédita. En el caso de Ecuador, a través del movimiento Yasunidos, fue la primera consulta popular liderada por movimientos sociales. También, fue necesario el estudio de la última campaña propuesta por el gobierno nacional para llevar a cabo diferentes reformas. En el caso de Colombia se busca enriquecer el análisis a nivel territorial y los peligros de subestimar su alcance. El proceso de la paz, promovido por el gobierno nacional, le permitió a la ciudadanía aportar con el output de esta sensible resolución, enriqueciendo el debate de este tipo de campañas. En el caso del Brexit se eligió por el resultado electoral y su gran enfoque a nivel de tecnopolítica y el uso de las emociones con *microtargeting*.

3. Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a dos expertos en comunicación política a Gustavo Isch y Wendy Reyes, ambos fueron secretarios de comunicación de la presidencia y tienen amplia experiencia en campañas electorales. Fueron elegidos por su alto conocimiento en procesos de democracia directa y su complementariedad en el debate, mientras el primer perfil tiene una perspectiva académica y el segundo perfil tiene un enfoque más práctico en la actualidad. Se realizaron preguntas base, pero existieron espacios para repreguntas. Adicionalmente, se entrevistó a un experto constitucionalista, Carlos Alberto Varela, quien es un destacado jurista que trabajó como experto constitucionalista dentro de la Corte Constitucional ecuatoriana.

4. Hallazgos y manual

Los principales hallazgos encontrados en el marco teórico, el estudio de casos y la investigación cualitativa se integraron al manual estratégico para campañas de consultas populares. El manual busca ser una herramienta práctica que, pese a colocar un caso hipotético, busca que se pueda replicar en futuras campañas.

Capítulo cuarto

Estudio comparado

1. Consulta popular de Yasunidos

Los antecedentes son esenciales, debido a los limitados casos de democracia directa que han existido en el Ecuador. Pero, afortunadamente, hay uno contemporáneo que es de vital importancia. Este fue el proceso de los movimientos Yasunidos y Quito sin Minería, cuyo primer proceso duró muchos años en volverse realidad. “Tuvieron que pasar exactamente 10 años para que el objetivo que dio origen al grupo ambientalista Yasunidos se cumpla. [...] Pero plantear la consulta fue casi imposible. [...] Finalmente, el 9 de mayo de 2023 la Corte Constitucional aprobó la consulta impulsada por Yasunidos con cinco votos a favor, tres en contra y una abstención” (Primicias 2023). En el caso de Quito sin Minería, su proceso no fue tan duro como el anterior. Sin embargo, su propuesta no fue a escala nacional, sino que topaba un tema puntual a nivel local.

Es por ello que el movimiento Yasunidos es el único ejemplo similar a tomar a consideración para seguir sus equivalentes pasos. Uno de los abogados de este movimiento, Ramiro Ávila, explica que

Existen tres tipos de democracia inscritos en la Constitución ecuatoriana de 2008: la democracia representativa, la democracia directa y la democracia comunitaria. Él sostiene que, dado que la democracia representativa había fallado a los ecuatorianos en el caso del Yasuní ITT, los Yasunidos no tuvieron otra opción que recurrir a las otras dos formas de democracia: la democracia comunitaria, que tuvo lugar en las calles, y la democracia directa (artículos 103–107), que se llevó a cabo a través del proceso de referéndum. (Coryat 2015)

De igual forma, como se observa en el estudio del Latinobarómetro, los partidos políticos fallaron en conectar con las necesidades sociales y, por ende, generan el mayor rechazo del continente en este ítem.

Otro aspecto a tomar en consideración es que existe la amenaza de que el poder político defienda su posición de permanencia dentro del status quo. “La opinión pública depende a menudo de cómo las élites eligen encuadrar ciertos asuntos” (Chong y Druckman 200, 997). Fue de esta forma como los medios de comunicación oficialistas quisieron vender la idea de que los Yasunidos estaban en contra del progreso económico nacional. En el caso de medios independientes existió menor manipulación del mensaje y se dio paso a su voz pro-ambientalista (Coryat 2015).

En cuanto a la estrategia de comunicación, “Yasunidos lanzó rápidamente un sitio web y una página de Facebook para explicar quién era y qué representaba” (Coryat 2019, 258). Además, utilizó tres pilares para posicionarse:

(a) lideró una campaña de seis meses en calles y plazas de toda la nación, para reunir más de medio millón de firmas de ciudadanos ecuatorianos con el fin de tener el derecho legal para convocar a un referéndum nacional sobre el futuro del Yasuní; (b) hizo circular prácticas artísticas y performativas que representaban un futuro saludable y libre de contaminación, comunicando así los imaginarios de posdesarrollo a través de múltiples plataformas mediáticas; y (c) Yasunidos se involucró en estrategias audaces, multifacéticas y transmedia que lo llevaron a un enfrentamiento directo con el presidente y el poderoso aparato mediático del gobierno. (Coryat 2019, 258)

La comunicación de Tierra fue parte integral de su propuesta comunicacional. Además, ellos integraron una estrategia basada en el arte de Jiu-jitsu para la campaña de aire, es decir, usaron la fuerza de su oponente en su contra.

El colectivo descubrió una forma de ganar más visibilidad y opinión pública favorables. En algún momento, Yasunidos se dio cuenta de que su principal apoyo provenía de las reacciones negativas de la gente a los ataques violentos del presidente en contra de ellos en la Sabatina, debido a la cantidad de llamadas que recibían los días lunes. Quienes llamaban, preguntaban dónde podían firmar o se ofrecían a recolectar firmas. Yasunidos comenzó a utilizar esto a su favor, planeando acciones durante el fin de semana para que Correa reaccionara el sábado (Coryat 2019, 258).

La investigación, también demostraba que la ciudadanía estaba a su favor: “Las encuestas de opinión revelaron que 72 % de los ecuatorianos querían ser consultados sobre el Yasuní” (Coryat 2019, 258).

Pero, es importante recalcar que la consulta popular de los Yasunidos ganó y con ello marcó un precedente histórico para el resto de iniciativas democráticas ciudadanas:

La larga lucha por salvar al Yasuní logró un hito cuando la mayoría de la población ecuatoriana votó a favor de que se mantenga en el subsuelo el petróleo existente en el bloque 43, también llamado ITT porque integra los campos Ishpingo, Tambococha y Tiputini. El sí en la consulta popular (dejar de explotar dicho bloque) obtuvo el 59 % de los votos, mientras que el no (no parar la explotación) alcanzó el 41 %. (Rosero 2023)

2. Consulta popular en Ecuador 2025

A finales de 2025 se dio, en Ecuador, la campaña de la consulta popular promovida por el gobierno del presidente Daniel Noboa. Dicha consulta planteaba 4 preguntas:

1. ¿Está usted de acuerdo con que se elimine la prohibición de establecer bases militares extranjeras o instalaciones extranjeras con propósitos militares, y de ceder bases militares

nacionales a fuerzas armadas o de seguridad extranjeras, reformando parcialmente la Constitución, de conformidad con el anexo de la pregunta?

2. ¿Está usted de acuerdo con que se elimine la obligación del Estado de asignar recursos del Presupuesto General del Estado a las organizaciones políticas, reformando parcialmente la Constitución de conformidad con el Anexo de la pregunta?

3. ¿Está usted de acuerdo con reducir el número de asambleístas y que se los elija de acuerdo con los siguientes criterios: 10 asambleístas nacionales; 1 asambleísta elegido por cada provincia; y 1 asambleísta provincial adicional por cada 400 000 habitantes de acuerdo al último censo nacional?

4. ¿Está usted de acuerdo en que se convoque e instale una Asamblea Constituyente, cuyos representantes sean elegidos por el pueblo ecuatoriano, de acuerdo con las reglas electorales previstas en el Estatuto Constituyente adjunto, para elaborar una nueva Constitución de la República, la cual entrará en vigencia únicamente si es aprobada posteriormente por las y los ecuatorianos en referéndum? (CNE 2025)

Según los resultados publicados en la página web del Consejo Nacional Electoral, la distribución de la votación se dio de la siguiente forma:

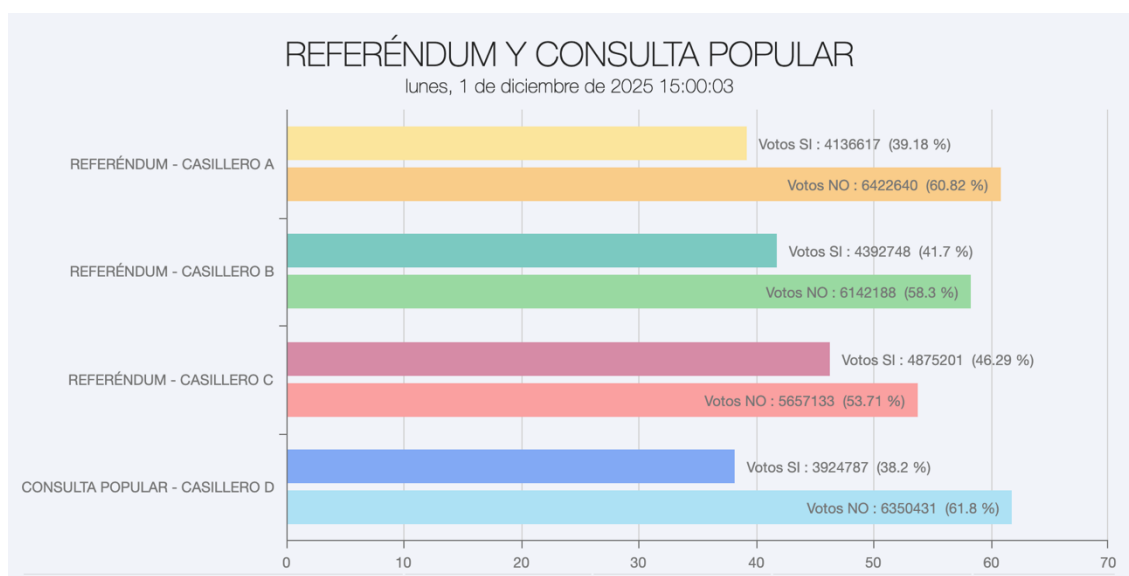


Figura 4. Resultados del referéndum y consulta popular Ecuador 2025

Fuente: CNE (2025)

“Los resultados electorales de la consulta popular y referendo del 16 de noviembre son un contundente mensaje para el Gobierno Nacional: esas no son sus prioridades. En promedio, el 58,66 % de la población le dijo que no a las cuatro preguntas sobre las que se pensaba le darían una victoria fácil” (Proyelítica 2025, 87), asegura el informe de Proyelítica. Según esta consultora política, la votación del pasado 16 de noviembre de 2025 se podría considerar como un “rechazo al gobierno de Noboa” (Proyelítica 2025, 12), en el marco de otras prioridades ciudadanas como la seguridad, un tema que, “desde el inicio de la administración de Daniel Noboa Ecuador ha contabilizado un total de 15 561 asesinatos” (Proyelítica 2025, 23). Hechos que se ven visibilizados a través de los medios de comunicación a diario. Si se toma en cuenta cada pregunta de forma individual,

se observa que, “la pregunta con mayor nivel de rechazo fue la relativa a la convocatoria a una asamblea constituyente (61,80 %)” (Proyelítica 2025, 8). Una propuesta que se mostró cómo poco popular a nivel mediático.

A nivel emocional, el gobierno intentó capitalizar el descontento hacia el correísmo. Sin embargo, “esa estrategia [...] terminó dificultando la posibilidad de generar consensos... y alimentó la percepción de que el presidente privilegia la disputa política sobre la gestión” (Proyelítica 2025, 9).

Con respecto a la estrategia de campaña de aire, “en la campaña por el Sí, el gobierno cometió dos errores que pesaron en el resultado: las contradicciones y actitudes prepotentes de algunas vocerías, y la debilidad para explicar cómo votar a favor de la consulta se traduciría en mejorar la calidad de vida de la gente. El 28 de octubre, en una entrevista radial, el propio presidente declaró que las bases “no son militares, son extranjeras”, pese a que la pregunta A se refería explícitamente a la autorización para instalar bases militares extranjeras. Tres días después, matizó el mensaje afirmando que las Islas Galápagos estaban descartadas como posible sede y que las opciones más probables serían Manta o Santa Elena” (Proyelítica 2025, 12). Hechos que ocurrieron durante el proceso electoral y que se viralizaron en medios digitales como X perjudicaron su estrategia digital y generaron controversia, “como la exvocera de comunicación Carolina Jaramillo, cuyo estilo confrontacional profundizó el conflicto político en lugar de contribuir a la conciliación. Su debut en el cargo estuvo marcado por un mensaje que sorprendió por su agresividad: “No odio a los periodistas, me caes mal vos. Y a vos te dije pendejo, esa te faltó, busca bien”, escribió el 3 de junio en X al periodista Martín Pallares. A este episodio se sumó su respuesta al excandidato correísta Andrés Arauz, cuando él afirmó en X, durante la campaña, que el gobierno ya tenía listo el incremento del precio del gas. Jaramillo le contestó: “No se eliminará el subsidio al gas, ¿así o más claro? Qué turro no atinarle una, Andrés, esfuérzate un poco más”. Estas intervenciones, lejos de aportar medida o claridad, acentuaron la percepción de un gobierno poco dispuesto al diálogo” (Proyelítica 2025, 8).

Por su parte, la campaña del Sí logró capitalizar el mensaje con rapidez y desde la ciudadanía,

cerca de cien organizaciones civiles, muchas de ellas lideradas por jóvenes, se movilizaron para explicar las consecuencias de un posible triunfo del Sí. Sus mensajes lograron conectar con los temores ciudadanos, especialmente en dos temas sensibles. El primero fue la autorización para instalar bases militares extranjeras, percibida como una amenaza a la soberanía nacional y un riesgo potencial de violaciones a los derechos

humanos. El segundo fue la asamblea constituyente: para amplios sectores significaba poner en peligro avances fundamentales en materia de derechos, en particular la protección de la naturaleza reconocida en la Constitución de 2008. (Proyelítica 2025, 7)

Durante esta campaña, los medios de comunicación incentivaron la polarización de los mensajes, contrastando con vocería de ambos lados. Tradicionalmente los debates se dieron entre un vocero del gobierno nacional y un experto de la sociedad civil. Dicha polarización también exacerbó el sentimiento de los votantes. En su libro, Thomas Patterson explica que: “En lugar de noticias directas, los periodistas prefieren — supuestamente por razones profesionales— apoyar una controversia. Este desarrollo explica la alta tasa de criticismo en las noticias” (Patterson 2000). Finalmente, una de las principales problemáticas que tuvieron a lo largo de la campaña fue que: “El gobierno confió en que la imagen positiva del presidente Daniel Noboa, cercana al 50 %, sería suficiente para garantizar el triunfo en una consulta que en apariencia era sencilla de ganar” (Proyelítica 2025, 10).

3. Plebiscito por la paz en Colombia 2016

En el caso del plebiscito por la paz de 2016 en Colombia, la victoria del NO generó muchas explicaciones claves de cómo se puede perder una campaña cuando la investigación no está bien planteada.

Con un 50,2% de los votos válidos a favor del NO, los colombianos rechazaron el 2 de octubre de 2016 por plebiscito los Acuerdos de Paz que el Gobierno había negociado con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). El resultado fue sorpresivo para los muchos observadores nacionales e internacionales que consideraban el voto ‘por la paz’ como la opción obvia. Con la excepción del partido Centro Democrático del expresidente Álvaro Uribe, todos los partidos y la gran mayoría de las personalidades políticas del país habían tomado posición a favor del Acuerdo. Gozaba también de un apoyo amplio entre los ‘líderes de opinión’ de los medios de comunicación, la academia y el mundo cultural. (Basset 2018)

La investigación forma una parte esencial de la estrategia de campaña, ya que permite ver una foto de la realidad actual sobre la cual se sostendrá todo el resto de la comunicación. Al igual que con la campaña de la consulta popular ecuatoriana de 2025, las cifras parecían demostrar otro resultado del obtenido.

La incapacidad de las encuestas para anticipar el resultado sugiere en efecto un muestreo inadecuado que tendió a sobreestimar la opinión urbana y de los estratos superiores de la misma. La gran mayoría de las encuestas se fundamentan en muestras focalizadas en las mayores capitales y, en el mejor de los casos, de algunas pocas ciudades intermedias. Esto

resulta profundamente inadecuado para entender la opinión cuando se refiere al conflicto colombiano (Basset 2018).

La campaña de tierra cumplió un rol fundamental. Fue ahí donde la estrategia definió la victoria y la derrota, como lo prueba este mapa de Colombia, dividido por municipios:

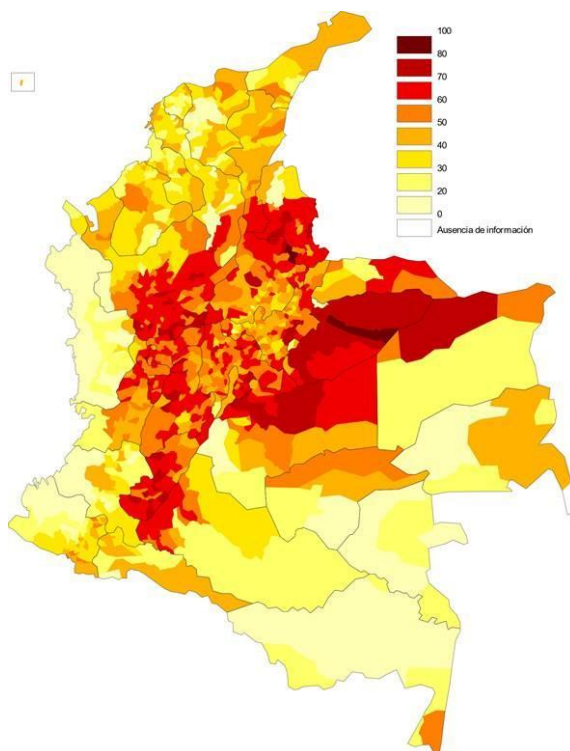


Figura 5. Distribución geográfica del voto NO en el plebiscito por la paz Colombia 2016
Fuente: Basset (2018)

Con respecto a la división del voto,

La concentración del voto No en el centro del país y su casi ausencia en la periferia sugiere también un primer elemento de análisis significativo: el voto NO es un comportamiento que ha sido más marcado en las zonas menos afectadas por el conflicto. La violencia política tendió a ser más intensa en las zonas fronterizas y las costas que en el centro del país. Allí, los electores respaldaron el Acuerdo. [...] Al parecer, las poblaciones más afectadas por el conflicto tendieron a apoyar el Acuerdo, mientras las que se opusieron no lo sufrieron de forma tan directa. (Basset 2018)

Este análisis revela que el trabajo de una campaña en tierra debe articular bien el mensaje a nivel territorial, debido a sus diferentes cosmovisiones sobre problemáticas nacionales. A nivel emocional y digital se evidenciaron después campañas de desinformación y manipulación dentro de la campaña del No. “Se concluye que se utilizaron diversas estrategias discursivas basadas en la tergiversación del discurso y la desinformación, las cuales manipularon la elección de los votantes. [...] Las redes sociales permitieron impactar opiniones con costos reducidos, aprovechando la viralidad de los

contenidos y la circulación de archivos multimedia” (Gómez Castro 2021). Según el estudio Facebook y Twitter (ahora X) fueron las redes sociales escogidas para implementar esta campaña digital:

La elección respondió a su alto número de usuarios y a la posibilidad de difundir contenidos con gran rapidez y alcance. [...] El equipo por el ‘no’ usó en piezas publicitarias, tweets y posts falacias argumentativas con el fin de desviar la atención y provocar reacciones emocionales. [...] Los elementos más efectivos fueron aquellos que generaban reacciones emocionales —indignación, temor, furia— apelando, por ejemplo, al miedo a ‘convertirse en Venezuela’ o al comunismo. (Gómez Castro 2021)

4. Brexit en Reino Unido 2016

La tecnopolítica dominó el escenario de la campaña durante el plebiscito que separó al Reino Unido de la Unión Europea, mejor conocido como Brexit. “Las redes sociales desempeñaron un papel importante en la comunicación en torno al Brexit, especialmente porque facilitan la velocidad de todo lo relacionado con el proceso. Sin embargo, esa misma velocidad también puede tener trampas, ya que con frecuencia circuló desinformación” (Hantson 2019).

Diversas fuentes periodísticas indicaron que la firma Cambridge Analytica jugó un rol importante durante esta campaña. Alexander Nix, su CEO (durante ese tiempo), explicó su metodología dentro de un Summit anual de Concordia. Básicamente, él dividía su proceso en tres partes compuestas por ciencia del comportamiento, análisis de data y tecnología publicitaria direccionable. En cuanto a la primera, Nix alegaba que:

La mayoría de las compañías todavía segmentan a su audiencia según edad, género o etnia, pero esto es un error, porque la personalidad es lo que impulsa el comportamiento, y el comportamiento es lo que influye en cómo votamos. En Cambridge utilizamos el modelo OCEAN —apertura, responsabilidad, extraversión, amabilidad y neuroticismo— para construir perfiles psicológicos de cada adulto en Estados Unidos. Gracias a esta psicografía, podíamos diseñar mensajes adaptados a la forma en que cada persona entiende el mundo. Por ejemplo, en torno al derecho a portar armas, a una audiencia neurótica y responsable se le mostraba el arma como póliza contra un robo, mientras que a una audiencia tradicional y comunitaria se le hablaba de valores familiares y continuidad generacional (Nix 2016).

Los mensajes, a nivel de *microtargeting*, son extremadamente efectivos y dentro de la campaña del Brexit, una de las más reñidas, probaron ser esenciales y los resultados lo indican: “Votos a favor del Brexit: 17 410 742 (51,9 %). Votos a favor de permanecer: 16 577 342 (48,1 %). Total de votos: 33 577 342. Participación: 72 %” (BBC 2016).

Durante esta campaña, el *framing* de la campaña por parte de los medios de comunicación, también fue clave. Un estudio realizado por el Reuters Institute for the Study of Journalism, probó el sesgo comunicacional que ocurrió en Reino Unido y el formato de *framing* que usaron durante el Brexit. Su muestra fueron los nueve periódicos más grandes del país (Daily Express, Daily Mail, Daily Mirror, Daily Star, Daily Telegraph, Financial Times, The Guardian, The Sun y The Times). De los 2.378 artículos, Daily Mirror, The Guardian y Financial Times fueron los medios que se encontraban en el espectro para mantener un *framing* pro-Unión Europea. Mientras que, Daily Express, Daily Mail y The Sun se encontraban pro-independencia. Esto demuestra cómo los sesgos ideológicos también son parte de las campañas de consultas populares. Además, se aprecia como los dos periódicos con mayor volumen de alcance, se encontraban promoviendo la salida del Reino Unido de la UE. Por lo que los medios de comunicación y la forma en la que comunican una temática tiene consecuencias directas con la intención del voto.

EU Referendum | Newspapers' partisanship

Reuters Institute
for the Study of Journalism

PRIME RESEARCH

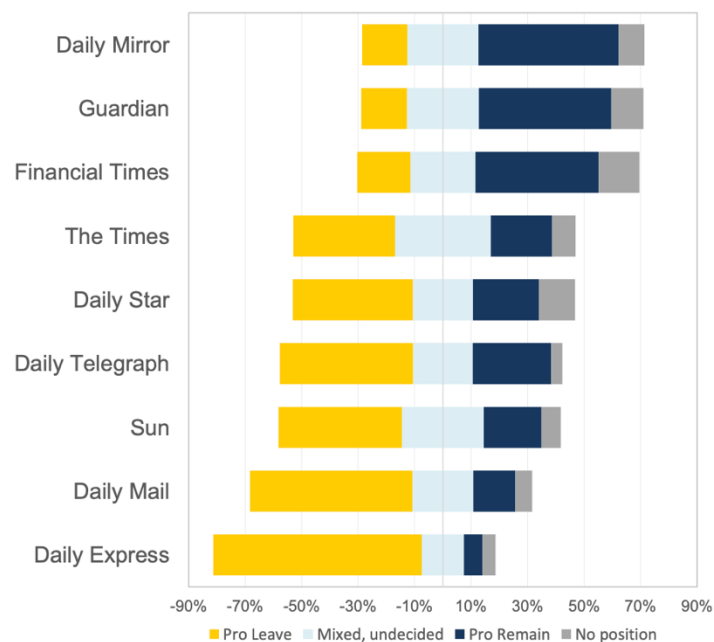


Figura 6. Posicionamiento editorial de periódicos británicos en el referéndum Brexit 2016
Fuente: Levy, Aslan y Bironzo (2016)

EU Referendum | Newspapers' position by reach and volume

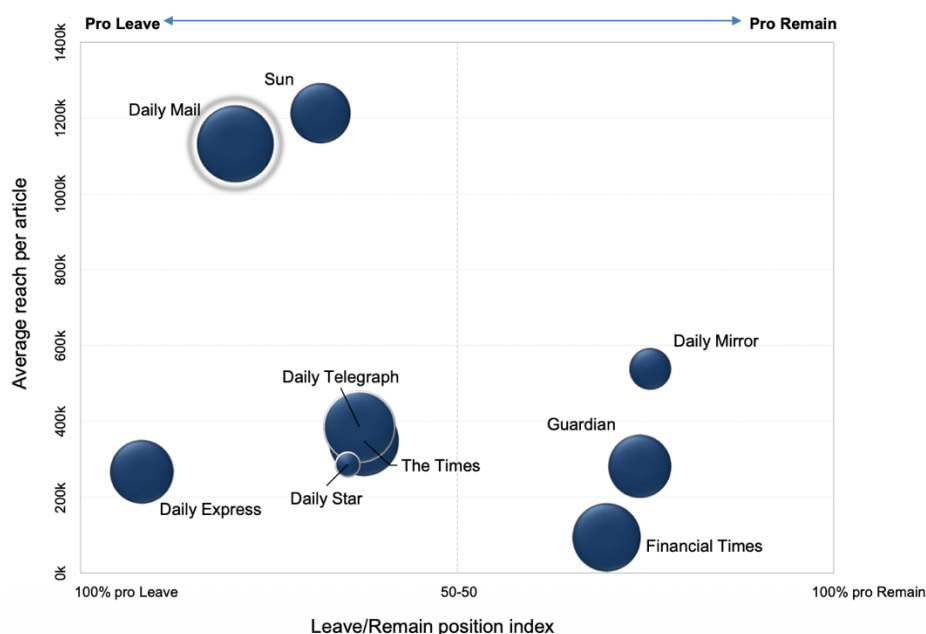


Figura 7. Alcance y volumen de cobertura mediática según posición editorial Brexit 2016
Fuente: Levy, Aslan y Bironzo (2016)

5. Matriz comparativa

Tabla 1

Matriz comparativa - consultas populares

Tema	Ecuador (última)	Yasunidos (primera sociedad civil)	Colombia (2016)	Brexit (2016)
Quién propuso	Gobierno nacional	Sociedad civil	Gobierno nacional	Gobierno nacional
Objetivo	Pasar tres reformas y una constituyente	Detener la explotación del Yasuní	Paz con las FARC	Separarse de la Unión Europea
Resultado	Ganó la oposición	Ganaron	Ganó la oposición	Ganaron
Aspecto clave	Poca transparencia	Tema bien socializado con anterioridad	Subestimación de población en periferia	Opinión pública anti migración
Estrategia de aire	<i>Framing</i> de miedo a la inseguridad	<i>Framing</i> de esperanza ambientalista	<i>Framing</i> de miedo y odio	<i>Framing</i> de sentimiento nacionalista
Estrategia digital	Pauta digital en las cuentas de su vocero principal (Daniel Noboa) vs comunicación orgánica por	Comunicación orgánica por parte de la ciudadanía	Desinformación en plataformas como Facebook y mensajes de miedo	<i>Microtargeting</i> a través de las herramientas digitales (Cambridge Analytica)

	parte de los movimientos sociales			
Estrategia de tierra	El movimiento civil Yasunidos y sus aliados mantuvieron una permanente campaña en territorio y movilizaciones en todas las provincias	Se realizó una gira liderada por el presidente Daniel Noboa en territorio.	Existieron algunos movimientos en territorio, pero se descuidaron las regiones más afectadas por el conflicto	Existieron movilizaciones, pero no tanto como lo esperado, la mayor batalla se dio en el campo digital
El juego de las emociones	La esperanza de salvar la naturaleza	El miedo a la inseguridad vs el miedo a lo desconocido	El odio y mucha desconfianza	Mucho sentimiento nacionalista, nostalgia de que antes era todo mejor
Principal error	Falta de financiamiento, pero lograron contrarrestarlo con apoyo local	Mucha confianza en los índices de aprobación y poca información concreta	Subestimar el sentimiento de toda la población	Desinformación sistemática
Lección	Lo ideal es que la temática a tratar ya se hable, antes de la campaña. Es decir, poder caminar sobre un suelo	Las campañas no pueden basarse solo en el apoyo popular de sus proponentes, también debe haber un diálogo lógico, no solo emocional	La investigación es lo más esencial en una campaña. Si no se conoce donde se está, no se sabe hacia dónde apuntar, con qué mensaje y a qué target	No se debe subestimar la influencia del mundo digital. El algoritmo tiene un gran impacto en el tipo de contenido que todos los electores reciben y en el tipo de decisión que toman

Fuente: Latinobarómetro (2024)

Elaboración propia

Dentro de todos los casos existen convergencias, puntos en común que todas las campañas de consultas populares cruzaron. El primero y más evidente es el caso del *framing* dentro de los medios de comunicación. La estrategia de aire y el posicionamiento apropiado del mensaje fueron determinantes a la hora de promocionar y presentar las iniciativas de cambio. Otro componente esencial fue la emoción. En todos los casos el factor emocional superó al racional. Los que lograron posicionar su campaña en este campo, superaron a sus adversarios. Finalmente, todos los que subestimaron la contienda territorial, tuvieron resultados negativos. En un contexto constante evolución digital, es importante no dejar de tener una presencia palpable.

Dentro de los puntos divergentes también se observaron puntos para aprender. El primero es que mientras algunos realizaron investigación previa para determinar

mensajes, públicos objetivos y demás, otros no la realizaron, lo que generó improvisación en ciertas contiendas. Otra variable es la importancia de la vocería y de la preparación de sus representantes. Aquellos que tuvieron una propuesta clara en los medios de comunicación, lograron posicionar una narrativa favorable a nivel electoral. Además, el uso de la tecnopolítica y del *microtargeting* fueron fundamentales para llegar a públicos objetivos con mensajes personalizados.

Todos presentaron aciertos y errores en las diferentes dimensiones de la campaña. En el caso de la estrategia de aire, el movimiento Yasunidos utilizó la estrategia ‘jujitsu’ y usó la fuerza de su adversario en su contra. Aprovechó las críticas del gobierno nacional de la época para aprovechar un espacio para posicionar su mensaje en medios de comunicación. El Brexit y la campaña de Cambridge Analytica visibilizó la importancia de la microsegmentación y el uso de medios digitales para alcanzar la victoria. La campaña colombiana presentó el modelo erróneo para medir y usar el territorio, subestimar a las zonas periféricas puede ser un error grave. En el plano emocional, el uso de la alegría en Chile fue un uso correcto con respecto a su contexto social represivo, sin embargo, el uso del miedo en la consulta popular promovida por Noboa parecía un acierto, pero no generó los resultados esperados.

Los casos estudiados son aprendizajes muy valiosos para la formulación y fortalecimiento del manual estratégico de comunicación para consultas populares. Los casos prácticos muestran la importancia de la investigación, las estrategias en los diferentes ecosistemas, la tecnopolítica y el uso de las emociones. Estos pilares promueven una base clara para aprender de los errores y oportunidades que las campañas anteriores presentan.

6. Análisis de los casos

Es importante destacar el contexto en el cual se desarrollaron estas cuatro campañas. En el primer caso, de los Yasunidos, la exposición mediática previa del tema por parte del gobierno nacional permitió posicionar esta causa en la mente de los votantes a lo largo de los años. Los retrocesos en los procesos, más la continua cobertura, constituyeron para la sociedad civil una oportunidad para profundizar en el mensaje. Usaron la campaña de la importancia del Yasuní que promovió el Estado para construir un mensaje base que evolucionó con el tiempo. En el segundo caso, el gobierno de Daniel Noboa acarrea un decrecimiento sostenido en sus índices de popularidad, aunque todavía alto, se sobreestimó su alcance e influencia en los comicios. El contexto del caso

colombiano es una lección en contra de la subestimación del territorio y de las zonas aledañas a un conflicto social. No medir el sentimiento popular y la lucha histórica por la paz, acarreó problemas estructurales en su campaña desde un inicio. En el caso del Brexit, el pueblo del Reino Unido había acarreado un sentimiento antieuropeo fuerte, debido al creciente resentimiento en casos como las fronteras abiertas.

En todos los casos, el *framing* mediático cumplió un rol fundamental para bien o para mal. Es así como en el caso de los Yasunidos, las vocerías eran reactivas al capital comunicacional gubernamental, usando su poder mediático en su contra. La segunda consulta popular del gobierno de Daniel Noboa no logró sostener una vocería coherente, los mensajes contradictorios jugaron en contra. Los medios de comunicación, centralizados en las zonas urbanas centrales no ayudaron de mucho en el caso colombiano donde le hablaban a un elector que ya estaba de su lado, no al que debieron convencer. Finalmente, el sesgo comunicacional de ciertos medios de comunicación en Reino Unido, alimentaron la polarización de ambos lados, aunque aquellos que más alcance tenían abogaban por la salida.

La campaña de tierra fue un campo electoral también determinante. Gracias a la base de reclutamiento de firmas, Yasunidos pudo abarcar una gran parte del territorio a través de sus voluntarios. Mientras que Noboa viajó en varias ocasiones dentro del país, pero no tornaron el efecto que se buscaba. Los lugares más afectados por el conflicto armado colombiano no se vieron reflejados. Además, pese a que la campaña del Brexit se desarrolló más en medios digitales, descuidando la vocería territorial, presentó resultados positivos por su microsegmentación.

Al ser una batalla polarizante, la oposición desempeñó un papel vital. Los Yasunidos fueron en contra del status quo público. Noboa batalló contra los descentralizados movimientos sociales. El gobierno colombiano luchó contra los ciudadanos desencantados con la idea de la paz. Mientras que, los referentes de la salida aprovecharon la estrategia digital y emocional para movilizar el voto a su favor. En el campo de las emociones, los vencedores conectaron con sus públicos objetivos y se alzaron frente a la oposición.

7. Aprendizajes para campañas futuras

La historia de las consultas populares en Ecuador permite observar un panorama complejo a nivel gubernamental. Pero, en el caso de las propuestas establecidas a nivel ciudadano todavía no hay suficientes casos para hacerlos estadísticamente relevantes. Sin

embargo, los casos a nivel regional e internacional dejan entrever las diferentes realidades y posibilidades de los mecanismos de democracia directa. Estos son algunos de los aprendizajes que podrían servir para futuras campañas:

1. La campaña ciudadana por el Yasuní demostró que el posicionamiento del tema es fundamental previo a la contienda electoral. Reyes explicó como: “lo del Yasuní es interesante porque, como tema, ya estaba posicionado en la opinión pública. Hubo toda una campaña desde el gobierno como política pública de defender el Yasuní. El Ecuador trató de vender todo este tema a nivel internacional. Entonces, los Yasunidos tenían un tema bastante posicionado, bastante conectado con emoción del ecuatoriano y me parece que esto es importante" (Reyes 2026, entrevista personal).
2. Es fundamental que la campaña no subestime a las ciudades y provincias por su población electoral. Como se distingue del caso colombiano, no medir el sentimiento periférico podría ser fatal para la contienda. En la medida de lo posible, la campaña territorial debe ser lo más homogénea posible.
3. Durante la campaña digital, el crecimiento y alcance orgánico engancha más al votante. En el caso del Yasuní, los movimientos sociales, los líderes de opinión y la ciudadanía en general, llevaron a cabo una creación constante de contenido orgánico para compartirlo en sus nichos. Evidentemente, la lucha pagada en *ads* es inevitable. Sin embargo, el crecimiento gratuito también es posible.
4. Las emociones pueden ser un arma de doble filo. En el caso ecuatoriano, la última campaña demostró que se podía capitalizar el miedo a través de temáticas de inseguridad. Sin embargo, también se observó el miedo a lo desconocido, a las consecuencias de no informar apropiadamente los cambios que se desean plasmar.
5. En los medios de comunicación, la espectacularización de la consulta popular parece ser inevitable. Es necesario contar con una estrategia constante y permanente para impulsar el *framing* positivo hacia tu propuesta de campaña. Al no tener un candidato, es extremadamente necesario contar con voceros preparados y entrenados para las giras de medio a escala nacional, regional y local.
6. Como se evidencia en algunos casos como el Brexit, a nivel de tecnopolítica, el algoritmo polariza el debate. Los contenidos que generan mayor interacción

suelen ser los más premiados premiados en las plataformas digitales. La viralidad, que muchas veces extiende desinformación, promueve la creación de cámaras de eco, cada vez más definidas.

7. La verticalidad en la forma de estructura de campaña es indispensable. Mientras los grupos de la sociedad civil prefieren manejar cierta horizontalidad en su organización, dentro de la campaña la estructura piramidal, estilo fuerzas armadas, es la que mejor funciona. Una donde todos los participantes tengan un rol específico, medible y bien determinado. Al final del día, una sola persona debe tomar la decisión definitiva, especialmente en coyunturas o crisis.
8. Se debe establecer un comité de crisis. Durante toda la campaña existirán fuegos que apagar. No obstante, la campaña siempre debe regresar al mensaje principal. El mensaje ya fue establecido, probado y comunicado. Durante toda esta etapa el mensaje debe repetirse y no dejar que el día a día distraiga del objetivo principal.
9. La ambigüedad a la hora de comunicar abre espacios de alerta. Cómo se observó durante la campaña ecuatoriana de 2025, los proponentes no establecieron mensajes específicos. ¿Para qué cambiar la Constitución? Fue una de las preguntas que no se respondieron, esto derivó en especulaciones y alertas poco favorables. Siempre hay que ser claros.
10. La transparencia es esencial en todas las áreas de la campaña. La sociedad civil suele acatar este aprendizaje. Sin embargo, la legitimidad de los partidos políticos, como se evidencia en el Latinobarómetro, debe mejorar para restablecer la confianza ciudadana, especialmente en el tema presupuestario. El financiamiento debe ser transparente y público.

Capítulo quinto

Investigación cualitativa

1. Perfil de los entrevistados

Para complementar este trabajo de investigación, se decidió realizar dos entrevistas complementarias a ex secretarios generales de comunicación de la presidencia de Ecuador. Ambos cuentan con una amplia experiencia en campañas políticas y son catedráticos universitarios de maestría en este ámbito educacional.

En cuanto a Gustavo Isch, es un consultor político con alrededor de 30 años de experiencia en comunicación política. Isch es un académico con experiencia en instituciones como FLACSO Ecuador (Maestría en Ciencias Políticas) y en la Universidad Andina Simón Bolívar (Doctorado en Comunicación).

Por su parte, Wendy Reyes es una consultora en comunicación política, gobernanza e investigación. Es CEO de la firma Proyelítica, profesora de la George Washington University y profesora de la Universidad Andina Simón Bolívar.

2. Aportes principales

Las entrevistas realizadas a Gustavo Isch y Wendy Reyes revelan varios puntos estratégicos que son relevantes dentro de la realización de campañas para herramientas de democracia directa como el ordenamiento interno, la tecnopolítica, el manejo de las emociones, los errores y oportunidades clave que existen desde el gobierno central y la sociedad civil.

En el campo de la evaluación cualitativa, se evidencia una clara diferenciación entre las campañas para consultas populares y para candidatos. Mientras en la primera, es una batalla de ideas, dentro de la otra se busca posicionar personas con ideas. Como explica Wendy Reyes, “la consulta popular precisamente lo que hace es preguntar; preguntar y posicionar temas. En cambio, en el otro tú posicionas, tú vas a pedir el voto, pero el otro necesita posicionar esos temas y contrastarlos. ¿Qué pasa si vota sí? ¿Qué pasa si vota no?” (Reyes 2026, entrevista personal). Mientras que Gustavo Isch afirma que: “Las campañas de candidatos se centran en personas compitiendo para cargos públicos [...] mientras que las campañas por consultas se enfocan en aspectos específicos, temas o preguntas que buscan persuadir a la ciudadanía sobre una política pública” (Isch

2026, entrevista personal). Esta diferencia es importante a nivel estratégico, ya que ambos requieren acciones distintas en canales similares.

Sin embargo, las campañas para consultas populares también dependen, en cierta medida, de la aceptación del proponente. “El presidente Noboa todavía tenía cierta popularidad como para que digas ‘va a ganar la consulta’. Pero también iba de bajada y las vocerías precisamente conectaban con todo lo que a él le daba negativo” (Reyes 2026, entrevista personal). También, estos proyectos dependen de vocería para posicionar el tema en los medios de comunicación. “Siempre la voz debe ser una vocería legítima, reconocida, respetable. No necesariamente es mandatorio que sea una persona conocida, pero siempre va a ser mejor que sea alguien conocido que esté preguntando o liderando una consulta sobre un tema que conoce” (Isch 2026, entrevista personal). Es así como la vocería se vuelve un arma de doble filo que puede potenciar la campaña o desplomar su popularidad.

Dentro del campo electoral, la tecnopolítica, a través de los algoritmos de redes sociales cumplen un rol esencial cada vez más importante. Esto ha llevado a una segmentación del mensaje, tanto en medios tradicionales como digitales. “Si no saben cómo funciona una esfera digital y la diferencia con una radio tradicional, los mensajes que producen van a ser confusos, no van a ser contundentes, no van a ser claros; la asignación de recursos va a ser errática y pueden desperdiciar muchísimo dinero” (Isch 2026, entrevista personal).

Además, en las campañas para consultas populares, se crea una tendencia bilateral, del Sí vs el No. “Las redes en este momento es lo más fuerte porque ya la gente no está revisando tanto los medios. Y lo interesante es cómo juegan los algoritmos. Porque el algoritmo funciona en temas polarizantes. Entonces tienes que poner mucha pauta para que el algoritmo vaya funcionando” (Reyes 2026, entrevista personal). Esto también afecta a la espectacularización del debate y la radicalización de las posiciones.

A pesar de que el mundo digital se expande, el posicionamiento en territorio también es fundamental. “Lastimosamente hemos visto que son campañas clientelares en el territorio. Entonces, ‘voy a darte el bono o voy a inaugurar una obra’ [...]. Pero desde el otro lado se activa la oposición. Se fue activando el movimiento indígena, se fueron activando, además de un proceso después de que atacó mucho a las ONG [el gobierno central]” (Reyes 2026, entrevista personal). Aquí se observa una amplia diferencia entre aquellas propuestas por el gobierno nacional y por la sociedad civil. “Una de las virtudes de los Yasunidos fue la persistencia. Tuvieron esa virtud de tomar un tema y no diluirlo

en medio de narrativas que pueden estar conectadas, pero que disgrega, atomiza, fragmenta la opinión de la ciudadanía frente a lo central” (Isch 2026, entrevista personal). Las organizaciones ciudadanas ganan cada vez más terreno, pero deben hacerlo con un mensaje directo y claro para poder competir de forma más eficiente.

“Está comprobado científicamente que las decisiones humanas son emocionales, que la racionalidad no juega. La política es emocional. Humanizarse significa generar un estado de conexión emocional” (Isch 2026, entrevista personal). Así como lo explica Gustavo Isch, el juego de las emociones es un componente esencial de las campañas, aunque las consultas populares promocionen ideas. Hay emociones pequeñas y grandes, positivas y negativas, pero todo depende del contexto y lugar en el que se comunica. “El miedo cruzó a favor del gobierno en el caso de la inseguridad, pero jugó en contra ese mismo miedo diciendo ‘me vas a quitar derechos y no voy a tener todos los beneficios en el caso del trabajo’. Es la misma emoción, pero jugó distinto” (Reyes 2026, entrevista personal). Por esta razón se debe investigar profundamente las emociones en juego antes de definir el mensaje y revisar los pros y contras durante su ejecución.

Otro enfoque esencial es evitar los errores y disminuir el riesgo. Por ello, es necesario articular todo de forma eficiente, puertas adentro. “El principal error es que todos se creen estrategias. Tiene que haber una persona que se encargue de hacer la investigación, otra del plan, otra de la estrategia, otra de comunicación. Por eso se habla en términos militares, el cuarto de guerra, porque es vertical, porque si todos democratizamos, no vamos a ganar nunca una campaña” (Reyes 2026, entrevista personal).

Lo ideal es seguir un proceso ordenado y estructurado, la planificación optimiza todos los componentes de una campaña. “Si tenemos un manual de campaña en el que no nos indiquen cómo se generan las noticias y cuánta vigencia puede tener y cómo llegar con esas noticias a la gente que nos interesa, estamos desperdiciando tiempo y recursos” (Isch 2026, entrevista personal). Tener un orden interno delimitado y una planificación estratégica son componentes esenciales para llevar a cabo cualquier tipo de campaña.

Estos aportes fortalecen la creación de un manual de comunicación estratégico para campañas de consultas populares. Tener clara la importancia del ordenamiento interno, el buen uso de la tecnopolítica y el juego de las emociones, puede ser determinante a la hora de la ejecución.

Capítulo sexto

Manual estratégico de comunicación para consultas populares

El fruto de la investigación es este manual estratégico para una campaña de consulta popular, un documento que recopila en once partes, el contexto legal, las mejores prácticas, el sistema operativo interno y la forma en la que se medirá el avance comunicacional. Esta hoja de ruta servirá para que las organizaciones de la sociedad civil promuevan, a través de la comunicación, su derecho de usar mecanismos de democracia directa.

Tabla 2
Mapa conceptual

Sección	Explicación
1. Reglas de juego	Las reglas que regulan los procesos de democracia directa
2. Contexto legal	El marco legal para promover una consulta popular
3. Pregunta sugerida	La pregunta que pasaría la aprobación de la Corte Constitucional
4. Investigación y planificación	La metodología para investigar y planificar la campaña de la consulta popular
5. Estrategia de aire	La estrategia que se aplicará en los medios de comunicación para posicionar el mensaje
6. Estrategia digital	La estrategia que se desarrollará en redes sociales y medios digital para aprovechar el algoritmo
7. Estrategia de tierra	La estrategia que se implementará en el territorio como puertas a puerta, mítines, y más
8. Estrategia emocional	La estrategia que se usará para llegar al público objetivo a través de las emociones
9. Cronograma	El cronograma de implementación de la campaña
10. KPI	Cómo se medirá el éxito o fracaso de la campaña a lo largo del tiempo, hasta el resultado final
11. Aprendizajes	Etapa de aprendizaje para el futuro, se gane o se pierda la contienda electoral

Fuente: propia
Elaboración propia

1. Las reglas de juego

En el caso de esta herramienta, su funcionamiento, en la mayoría de los casos ha sido de arriba hacia abajo, del poder constituido a los ciudadanos. La sección cuarta, art. 103, de la carta magna explica que en el caso de la democracia directa ecuatoriana

La iniciativa popular normativa se ejercerá para proponer la creación, reforma o derogatoria de normas jurídicas ante la Función Legislativa o cualquier otro órgano con competencia normativa. Deberá contar con el respaldo de un número no inferior al cero

punto veinte y cinco por ciento de las personas inscritas en el registro electoral de la jurisdicción correspondiente. Quienes propongan la iniciativa popular participarán, mediante representantes, en el debate del proyecto en el órgano correspondiente, que tendrá un plazo de ciento ochenta días para tratar la propuesta; si no lo hace, la propuesta entrará en vigencia. (Ecuador 2008, art. 103)

Además, su art. 104 explica que:

La presidenta o presidente de la República dispondrá al Consejo Nacional Electoral que convoque a consulta popular sobre los asuntos que estime convenientes. Los gobiernos autónomos descentralizados, con la decisión de las tres cuartas partes de sus integrantes, podrán solicitar la convocatoria a consulta popular sobre temas de interés para su jurisdicción. La ciudadanía podrá solicitar la convocatoria a consulta popular sobre cualquier asunto. Cuando la consulta sea de carácter nacional, el petitorio contará con el respaldo de un número no inferior al cinco por ciento de personas inscritas en el registro electoral; cuando sea de carácter local el respaldo será de un número no inferior al diez por ciento del correspondiente registro electoral. Cuando la consulta sea solicitada por ecuatorianas y ecuatorianos en el exterior, para asuntos de su interés y relacionados con el Estado ecuatoriano, requerirá el respaldo de un número no inferior al cinco por ciento de las personas inscritas en el registro electoral de la circunscripción especial. (Ecuador 2008, art. 104)

Una publicación actual realizada por la empresa Proyelítica muestra que

la primera vez que se consultó a los ecuatorianos sobre una decisión política fue en 1896, durante el Gobierno de Gabriel García Moreno. La votación realizada el 1 de julio de ese año tuvo como resultado 13.640 votos por el Sí y 514 por el No. [...] 109 años después, se realizó la segunda consulta popular de la historia nacional, convocada por la dictadura militar en 1978” (Proyelítica 2025). Según este informe, “esta herramienta constitucional ha tenido básicamente tres grandes objetivos: evadir a los parlamentos, generalmente opuestos a las iniciativas del Ejecutivo, ser un plebiscito para medir la popularidad del mandatario de turno, y contener los estallidos sociales. (Proyelítica 2025)

Es así que se ve que las herramientas que moldean el escenario político, como la consulta popular, han sido usadas tradicionalmente por las élites, de forma unilateral y descendente. Aunque, la dinámica también puede viajar de abajo hacia arriba, es decir, desde la ciudadanía hacia los centros de poder.

El ordenamiento jurídico ecuatoriano tiene reglas claras para la regulación de su sistema electoral. Principalmente, basado en la Constitución de la República y el Código de la democracia. El primero, en su artículo 108, establece que

Los partidos y movimientos políticos son organizaciones públicas no estatales, que constituyen expresiones de la pluralidad política del pueblo y sustentarán concepciones filosóficas, políticas, ideológicas, incluyentes y no discriminatorias. Su organización, estructura y funcionamiento serán democráticos y garantizarán la alternabilidad, rendición de cuentas y conformación paritaria entre mujeres y hombres en sus directivas. Seleccionarán a sus directivas y candidaturas mediante procesos electorales internos o elecciones primarias. (Ecuador 2008, art. 108)

Con respecto al segundo, en su código 308, afirma que “Los partidos y movimientos políticos son organizaciones públicas no estatales, que constituyen expresiones de la pluralidad política del pueblo y sustentarán concepciones filosóficas, políticas, ideológicas, incluyentes y no discriminatorias” (Ecuador 2009).

Además, la ley informa que para constituir un partido se necesitan “copias certificadas de las fichas de afiliación correspondientes al menos al uno punto cinco por ciento del registro electoral utilizado en la última elección pluripersonal de carácter nacional” (Ecuador 2009).

En el caso de las consultas populares, la constitución, en su art. 104, explica que

La ciudadanía podrá solicitar la convocatoria a consulta popular sobre cualquier asunto. Cuando la consulta sea de carácter nacional, el petitorio contará con el respaldo de un número no inferior al cinco por ciento de personas inscritas en el registro electoral; cuando sea de carácter local el respaldo será de un número no inferior al diez por ciento del correspondiente registro electoral. [...] En todos los casos, se requerirá dictamen previo de la Corte Constitucional sobre la constitucionalidad de las preguntas propuestas. (Ecuador 2008, art. 104)

Las reglas de juego son las herramientas legales, políticas, electorales y comunicacionales que el contexto nacional presenta. Como en un tablero de ajedrez, ambos bandos deberán jugar bajo reglas similares. Desde la constitución y el código de la democracia, hasta las campañas mediáticas y los procesos de votación. Este capítulo tiene como objetivo esclarecer dónde se encuentra el presente trabajo y hacia dónde va. ¿Entonces cuál es el primer paso en materia legal? La respuesta es: aprobar la iniciativa en la Corte Constitucional.

2. La montaña legal

Para profundizar sobre cómo hacerlo, hablamos con el constitucionalista y experto jurisdiccional de la Secretaría Técnica Judicial de la Corte Constitucional, Carlos Alberto Varela, quien explicó el formato necesario para iniciar.

Lo primero que hay que hacer es enviar una solicitud ante la Corte, solicitando un dictamen de constitucionalidad. Ahí simplemente tú armas una solicitud, propones una motivación, unos considerandos, un texto normativo (si se trata de un referéndum) y una propuesta de pregunta. Todo eso pasa por un proceso de admisión. Si cumple los requisitos formales, se sortea un juez ponente que redacta un proyecto de dictamen para determinar si, en términos formales y sustanciales, tu propuesta es constitucional. (Varela 2026, entrevista personal)

El experto afirmó que la corte ya se pronunció sobre el orden del debido proceso, “la Constitución no te dice si el control previo se hace antes o después de recopilar las firmas. Pero ya la Corte se pronunció [...] primero se hace el control” (Varela 2026, entrevista personal). Es así que el Código de la Democracia, en su art. 195, establece que

La ciudadanía podrá solicitar la convocatoria a consulta popular. Cuando la consulta sea de carácter nacional, el petitorio contará con el respaldo de un número no inferior al cinco por ciento (5 %) de personas inscritas en el registro electoral. [...] El Consejo Nacional Electoral entregará los formularios para el cumplimiento de la legitimación democrática luego del dictamen de constitucionalidad de la Corte Constitucional. (Ecuador 2009)

En la entrevista, Varela explicó que este proceso suele demorar entre “un año, año y medio en que tengas un pronunciamiento final de la Corte. [...] La Corte califica los considerandos y la pregunta con el objetivo específico de verificar que no se engañe a la ciudadanía y que se le haga una exposición lo más objetiva posible. [...] Lo que habría que hacer es esencialmente reformar ese requisito esencial del número o del porcentaje que se requiere de firmas, y el porcentaje, independientemente de a cuánto ascienda, tiene que ser constitucionalmente viable” (Varela 2026, entrevista personal). Además, explicó que, de acuerdo a lo establecido por la normativa, el debate de fondo se centrará en si en la cura no es peor que la enfermedad, es decir, “el debate inevitable será si el aumento restringe derechos de participación o fortalece el sistema democrático en su conjunto” (Varela 2026, entrevista personal).

Tabla 3
Proceso para aprobar una consulta popular en Ecuador

Proceso
1. El primer paso es la elaboración de la pregunta tomando en cuenta criterios constitucionales.
2. Investigar que dicha pregunta cumpla con los parámetros o que no choque con jurisprudencia antes de su envío a la Corte Constitucional.
3. Una vez se tenga toda la documentación, es necesario ingresarla dentro de la Corte Constitucional para su aprobación.
4. Los peritos y jueces de la Corte Constitucional revisarán que la propuesta de Consulta Popular no choque con la propia carta magna.
5. Muchas veces, la Corte Constitucional retorna la propuesta con observación que se deben editar para cumplir con la normativa vigente.
6. Luego, la Corte Constitucional emitirá un dictamen favorable para seguir con el proceso electoral.
7. Después se informará al organismo electoral (el Consejo Nacional Electoral) para que esté al tanto de esta iniciativa ciudadana.
8. El CNE deberá convocar oficialmente a votaciones para la consulta popular, si es que hay una elección seccional cercana suelen desarrollarla en conjunto para optimizar los recursos.

9. Subsiguiente, el CNE convoca a las organizaciones políticas y sociales que deseen participar en los comicios a favor de la campaña del ‘Sí’ (los proponentes) o a favor de la campaña del ‘No’, la oposición.
10. Una vez definidas las organizaciones de ambos lados, empieza la distribución de los recursos a través del Fondo de Promoción Electoral.
11. Dentro de sus canales oficiales el CNE comunicará a la ciudadanía en general sobre el calendario oficial para llevar a cabo la campaña.
12. Durante esta etapa final, el Consejo Nacional Electoral realiza el escrutinio de las actas y se anuncia al ganador que deberá contar con el apoyo del 50 % de los votos más 1.

Fuente: Ecuador (2009)

Elaboración propia

3. La pregunta que inicia todo

En este caso, la pregunta hipotética de la consulta popular, planteada por el constitucionalista para cumplir con el proceso de revisión del organismo, es: *¿Está usted de acuerdo con reformar el Código de la Democracia para que los partidos y movimientos políticos deban presentar el respaldo de al menos el siete por ciento (7 %) del padrón electoral nacional para su inscripción, garantizando un periodo de transición que permita a las organizaciones políticas adecuarse a este nuevo requisito?* De aprobarse esta iniciativa, esta campaña promovería el mensaje persuasivo por el “Sí”.

Una vez aprobado el paso en la corte, “el Consejo Nacional Electoral (CNE) entrega los formularios para la recolección de firmas. Cuando las firmas son validadas por el propio CNE, puede hacerse la convocatoria al referéndum” (Varela 2026, entrevista personal). Y es aquí donde empieza la campaña electoral. Un proceso que, aparte del espíritu del cambio, deberá contar con disposiciones de aplicabilidad, en caso de ganar la consulta. “Tendrás que establecer un periodo de transición para que los partidos puedan adecuarse al nuevo porcentaje, como una disposición transitoria en el Código” (Varela 2026, entrevista personal). De esta forma los partidos políticos podrán tener un tiempo apropiado para restablecer su organización política con los umbrales dispuestos en esta decisión democrática. Y, aunque en la teoría todo suene muy fluido y constructivo, en la práctica es un proceso mucho más engorroso y tardío de lo que parece.

4. La exploración previa

La investigación es una de las principales bases para la realización de una campaña, ya sea para una con candidato o sin candidato (como es el caso de las consultas populares). Este tipo de campañas triunfan o se caen antes de empezar, como en el caso del plebiscito de Colombia por la paz. Saber exactamente dónde se está parado, permite

tener una orientación estratégica de hacia dónde ir a nivel electoral. Durante esta fase es importante destacar la investigación del contexto y la planificación estratégica de lo que se puede controlar. Es decir, aquí también se debe definir el equipo de acción y el mensaje principales que será la columna vertebral de la campaña.

Al ser este un manual para un mecanismo de democracia directa, es indispensable revisar la data electoral histórica y hacerse las siguientes preguntas: ¿Quién ganó y quién perdió? ¿Qué tipo de consulta popular fue? ¿En qué tipo de contexto se dio esta campaña? ¿Qué lecciones puedo aprender de los ganadores y perdedores? La data más reciente dará luces a la forma en la que se abordará este proyecto comunicacional. Como se observa en el historial de plebiscitos en el Ecuador, la gran mayoría se dieron desde el poder Ejecutivo, mientras un contado número se orquestó desde la sociedad civil. No se debe escatimar que la influencia de quién la propone también tiene un gran peso a la hora de votar. Todo lo que se pueda aprender del pasado, servirá para repensar las nuevas consultas populares del futuro.

La demografía, como en todas las campañas, también es un componente esencial. Se debe definir el perfil de los votantes de forma profunda y no superficial. Primero la información que se muestra. Es decir, la edad, el territorio, el género, variables socioeconómicas, entre otras. Sin embargo, dentro de la tecnopolítica, en campañas electorales como el Brexit se demostró que la microsegmentación jugó un papel esencial en la forma de distribuir un mensaje personalizado a la ciudadanía.

Hoy no necesitamos adivinar qué mensaje puede funcionar, como en la época de Mad Men. Podemos usar cientos o miles de puntos de datos individuales para entender exactamente qué va a atraer a cada grupo de votantes, incluso antes de empezar a crear el contenido. *Big Data* es la agregación de toda la información posible —datos demográficos, económicos, hábitos de consumo, lo que compras, los clubes a los que perteneces, las revistas que lees— combinada con rasgos psicológicos y conductuales. Todo ello se sintetiza en una base de datos central que permite generar tableros de control donde identificamos grupos específicos, como los ‘persuasión’, para saber qué les importa, cómo piensan y qué mensaje moverá su decisión. (Nix 2016)

Esta forma de llegar a miles de personas con diferentes mensajes, ya es una realidad. No se puede confiar en un mensaje muy generalista que llegue a ‘todo el mundo’.

La publicidad masiva está muerta. La idea de que cien millones de personas reciban el mismo anuncio ya no existe. La comunicación ahora es individualizada: dentro de un mismo hogar, un esposo puede recibir un correo con un mensaje político y su esposa otro distinto, incluso sobre el mismo tema. Podemos cruzar datos offline con cookies digitales para orientar publicidad en redes sociales, segmentar correos, o incluso emparejar perfiles con datos de consumo televisivo y así comprar espacios en programas donde sabemos que está el público objetivo ideal. De este modo se reducen costos, se mejora el retorno

de inversión y, sobre todo, cada persona recibe un mensaje que refleja su forma particular de ver el mundo. (Nix 2016)

Por el lado de los canales, la huella digital demuestra ser cada vez más importante. Es necesario investigar el contexto, posibles oportunidades o riesgos que puedan aparecer a lo largo de la campaña. No obstante, se debe apreciar que esta es una campaña cuyo rostro solo se verá representado por voceros o protagonistas de productos audiovisuales, ellos solo son un mediador entre la idea que se quiere promover y el público. Pero el termómetro de la opinión pública debe estar bien monitoreado. Una vez las propuestas de consulta se liberen a la población, las ideas rondarán de forma descentralizada a lo largo de los diferentes medios, pero es necesario centralizar, lo más posible, el mensaje.

En cuanto al presupuesto, este es un paso esencial, pero no debería ser más del 10 % o 15 % debido a que se necesitará la mayor cantidad de recursos para sostener la campaña a lo largo del tiempo establecido por el Consejo Nacional Electoral.

Dentro de esta etapa, también es necesario establecer una jerarquía clara y similar a cualquier tipo de campaña electoral, la del modelo vertical. Se propone una estructura que la encabece un director general de campaña, miembro máximo encargado del correcto funcionamiento de las partes. Debajo de esta figura, estará el Comité central, Comunicación, las Operaciones territoriales, la Movilización y el equipo de Finanzas y legal. La idea es que exista cierto grado de horizontalidad, pero todo subordinado al director general que tiene la decisión final.

El departamento del Comité central está dividido en cuatro partes. Primero, el Jefe de Operaciones es una especie de maestro de ceremonia, maneja todo lo encargado a las operaciones del día a día, desde la logística hasta los proveedores, este rol se encarga de que todo fluya en la cotidianidad. Segundo, el asesor de campaña, este puesto es uno más estratégico, una persona que proyecta el plan a largo plazo y ayuda a encaminar la campaña desde todas sus áreas. El coordinador de alianzas y movilización política se encarga de una relación más B2B (Business to Business) con los diferentes actores y *stakeholders* de este proceso. Los voceros son centrales para esta campaña, ya que, al no contar con un candidato, ellos serán en gran parte la cara de la campaña. No todos pueden ser voceros, estos roles deben estar destinados para expertos o líderes (entrenados mediante *media trainings*) para representar la causa. El equipo de respuesta rápida, como su nombre lo explica, es un pequeño comité que ‘apaga fuegos’ antes de que los problemas de vuelvan inmanejables.

Estructura de Campaña de Consulta Popular

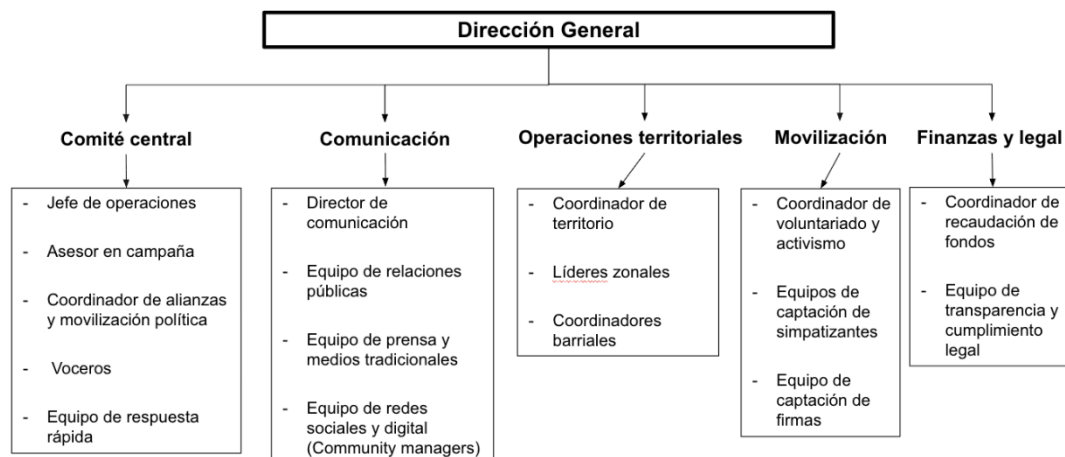


Figura 8. Estructura organizacional de campaña de consulta popular
Fuente: Propia

Dentro del pilar de Comunicación, el director de comunicación maneja todo lo referente a la comunicación externa. Contará con un equipo de relaciones públicas que permita aplicar la estrategia de aire y posicionar el mensaje de la campaña. Por su parte, el equipo de prensa y medios tradicionales darán apoyo a través de la producción de spots y demás material necesario y aprobado por el Consejo Nacional Electoral. El equipo de redes tendrá un rol esencial, desde el posicionamiento del mensaje en las diferentes plataformas, hasta recibir el termómetro digital de los usuarios. Esta es el área que suele tener más personas trabajando a la vez.

La estrategia de Tierra no se puede dejar atrás. Dentro de ella se encuentra al coordinador de territorio que lidera todo lo que conlleva con el tema de puerta a puerta, mítines, marchas, entre otros. En caso de ser una propuesta de plebiscito propuesta por la sociedad civil, es indispensable tener a escala nacional la mayor cantidad de líderes zonales y coordinadores barriales, primero para la recolección de firmas dispuesta por el CNE luego de la aprobación de la pregunta en la Cortes Constitucional, y después para el promover la campaña y asegurar una victoria.

Otro departamento clave también es el de Movilización, la coordinación de los voluntarios y el activismo político, disminuye la presión de las finanzas, al ser espacios, muchas veces, de apoyo directo. La captación permanente de allegados debe ser permanente, especialmente al inicio de la campaña para poder llegar a más personas y, nunca faltan las manos. La recopilación de firmas es uno de los procesos más críticos para

empezar este procedimiento, sin ellas, la herramienta de representación democrática puede tardar años en hacerse efectiva. Finalmente, toda estructura de esta naturaleza necesita tener sus cuentas en orden y cumplir con todo de forma legal. No se deben dar razones para aumentar los riesgos de su ejecución, en especial en países con una inestabilidad electoral marcada.

Con respecto al mensaje, este debe cumplir con sus cuatro componentes (emisor, receptor, mensaje y canal). Este componente de la campaña debe tener un objetivo persuasivo desde el inicio, ya que el punto máximo es aumentar la votación hacia el proceso electoral. Teniendo en cuenta el ejemplo hipotético de la campaña de consulta popular, estudiado en este caso, para que una propuesta aumente los requisitos de los partidos políticos, debe acompañarse de un gran objetivo de fondo que es: “Menos partidos, más democracia”. Un eslogan que podría replicarse a diferentes problemáticas de la vida cotidiana de las personas como: Menos partidos, más seguridad o Menos partidos, más salud. La idea es capitalizar el rechazo popular para establecer una línea comunicacional fuerte, que deberá estar acompañada de un discurso verosímil.

Al ser una campaña polarizada entre el Sí y el No, es necesario establecer las diferencias comunicacionales hipotéticas entre ambas propuestas. De esta manera, el contexto educativo para las personas es más fácil de explicar:

Tabla 4
Contraste de mensajes

Mensajes	
Sí	No
¡Sí! Por un mejor tipo de democracia.	¡No! A la restricción de participación.
¡Sí! Por una mejor forma de hacer país.	¡No! A la barrera de los partidos.
¡Sí! Por una mejor representación.	¡No! A limitar nuestras ideas.
¡Sí! Por un mejor futuro.	¡No! A menos oportunidades.
¡Sí! Por menos alza manos.	¡No! A menos pluralidad.

Fuente: Propia

Elaboración propia

Como parte del proceso de investigación, es de vital importancia que el mensaje también se valide a través de mecanismos cuantitativos como las encuestas o cualitativos como los grupos focales. La idea es que todo tenga una validación correcta que se optimice mediante el uso de diversos canales.

Después de avanzar con la investigación, la estructura de la campaña para la consulta popular y el mensaje que se desea promover, ahora es necesario avanzar con las estrategias y los diferentes campos de ‘batalla’ por los que se competirá dentro de la contienda electoral.

5. Conquistar el cielo

Los medios tradicionales todavía son un espacio importante para promover el mensaje de una consulta popular. La televisión, la radio y la prensa escrita, pese a su decrecimiento económico acelerado pos-Covid, presentan una influencia fuerte como se evidencia en los casos comparados al inicio de este documento. Además, se observa la importancia que tienen estos medios de comunicación a la hora de presentar las ideas de una campaña de consulta popular, y la ardua competencia para capitalizar el *framing*, la forma en la que se presenta una idea a la sociedad.

Dentro de los medios, la credibilidad de la televisión sigue siendo muy relevante. A través de este medio, lo importante será entrenar a voceros expertos en el tema y a representantes oficiales de la propuesta que puedan participar de entrevistas, foros, debates y más. Por lo general, el rating se define en sus puntos máximos antes y después de la jornada laboral, es decir, o temprano en la mañana (6 am a 9 am) o en la tarde/noche (6 pm a 9 pm). Además de esto, el Consejo Nacional Electoral destina espacios publicitarios para presentar spots a favor o en contra de la campaña, por lo que los productos audiovisuales deben ser creativos y cortos para diferenciarse de la competencia y de los demás espacios comerciales privados.

La radio se creía que iba a perder penetración a lo largo del tiempo. Sin embargo, ha probado ser un medio eficiente, especialmente en territorio y en las áreas rurales. Por lo general las campañas se centran en las metrópolis y se descuida el territorio periférico. No obstante, los casos estudiados demuestran que la subestimación suele acarrear problemas serios en el largo plazo. La radio, pese a su limitación en cuanto a *KPI*, todavía tiene un alcance masivo en los autos, casas y demás espacios públicos. Los programas de la mañana tienen un alto ranking y existen radios comunitarias con un alcance profundo. Este medio destina espacios más duraderos que la TV, por lo que es un buen lugar para explicar y presentar mensajes más largos. Además, su valor, en comparación con el resto, suele ser más asequible, lo que permitirá mayor circulación y número de emisiones.

En el caso de la prensa escrita, cada vez son menos los periódicos físicos, pero, pese a esta realidad, todavía existen como migración hacia el mundo digital. Existen aquellos que son más generalistas y otros más especializados. Aunque, en general, siguen siendo un pilar de información para los líderes de opinión. Las coberturas editoriales son importantes, ciertos espacios de opinión, las entrevistas y el *framing* se maneja de forma similar a otros medios de comunicación. Y, aunque suelen tener un alcance más urbano, dentro de sus nichos, representan casos importantes a tomar en cuenta. Cada uno posee

una segmentación distinta, pero se suele atribuir a un *target* de clase media a media alta. Aunque no sean tan masivos como los dos anteriores, el *storytelling* puede ayudar en la explicación de las ideas de la consulta popular.

6. La esfera digital

Como se observa en los casos históricos de consulta popular, los medios digitales se han posicionado dentro del campo electoral. Las campañas modernas dependen en gran manera del alcance y la interacción que generan las ideas políticas. Mientras el algoritmo se vuelve más personalizado, también impulsa una especie de “cámara de eco” que radicaliza posiciones. Las campañas orgánicas (sin pautar) ahora tienen un espacio limitado, por lo que el presupuesto establecido tiene un gran impacto en la penetración digital.

Una de las principales ventajas es la retroalimentación inmediata que estos medios envían. En términos de ROI (retorno de inversión), la medición es clave para optimizar el presupuesto. Además, la segmentación demográfica permite llegar al público objetivo deseado, con el mensaje personalizado, la frecuencia de repetición y la medición de productos comunicacionales (artes o videos) en tiempo real.

Sin embargo, dentro de este mundo digital existen también problemas estructurales. De acuerdo a los registros históricos, campañas como la del Brexit en el Reino Unido y de Colombia en el proceso de paz, demostraron que la desinformación también tiene una influencia muy fuerte. La falta de garantías por parte de las redes sociales difumina la línea ética.

Las principales plataformas en Ecuador son Meta (Facebook, Instagram y WhatsApp), X (antes Twitter), Tiktok, Youtube y LinkedIn. Según el estudio de Estado Digital Ecuador, realizado por la empresa Mentinno, en 2025 existieron algunos cambios en el comportamiento de los usuarios. Mientras algunas redes sociales crecieron, otras disminuyeron su dominio en el campo digital.

En el caso de Tiktok, ya alcanzó los 17,3 millones de usuarios (Del Alcázar Ponce 2025). En un solo año creció más del 20 % en el rango de edad de 25 a 34 años (Del Alcázar Ponce 2025). Sus principales provincias son Guayas (5,5 millones), Pichincha (5,4 millones) y Manabí (1 millón) (Del Alcázar Ponce 2025). En el campo cualitativo, el top 3 de intereses de sus usuarios son Noticias y Entretenimiento; Belleza y Cuidado Personal; y Alimentos y Bebidas. Para el caso hipotético estudiado aquí, esta red apela al voto joven con videos cortos y creativos.

A Meta es necesario subdividirlo en sus diferentes plataformas. En el caso de Facebook, en Ecuador, esta red tuvo un declive a nivel de usuarios, pasando de 8,8 millones a 7,3 millones (Del Alcázar Ponce 2025). Pese a esta caída, sigue siendo una de las principales, especialmente en el rango de edad medio. Mientras que, Instagram presentó un incremento, pasando de 6,9 millones a 7,4 millones (Del Alcázar Ponce 2025) y un rango de edad más corto. Asimismo, Messenger, el mecanismo de mensajería de Meta, presenta una leve recuperación del 2,3 % (de 796.000 a 814.300).

La estrategia de la campaña hipotética para reducir los partidos políticos en Ecuador, podría profundizar su mensaje en Facebook a través de posteos más explicativos de la realidad actual, infografías, video explicativos más extensos y textos más profundos a nivel de copies (el texto que acompaña un posteo). Instagram es una red más visual, de fotografías. Sin embargo, a nivel de *reels* (videos cortos y verticales), el comportamiento de su algoritmo de videos es muy similar a Tiktok. Ambas complementan la estrategia digital, acoplando un rango de edad distinto para los votantes, en formatos diferentes.

X, antes Twitter, es una red social que cuenta con 1,8 millones de usuarios (1,9 millones en 2024) en Ecuador (Del Alcázar Ponce 2025). A nivel de volumen, no llega a tantos usuarios como el resto. Sin embargo, su poder radica en el nivel de influencia que tiene. Dentro de esta app hay dos públicos objetivos, los directos como los líderes de opinión, académicos y miembros activos de la comunidad; y los indirectos, como los medios de comunicación que replican las narrativas creadas dentro de ellas en sus cuentas institucionales. Las tendencias del momento, los hashtags más posicionados. Es un espacio más político que el resto.

Dentro de este espacio, la campaña debe tener en cuenta dos cosas. La primera es que esta red es un espacio que juega en la inmediatez, por lo que los mensajes deben ser cortos y concisos, pero también pueden generarse amenazas que deben solucionarse con igual rapidez. Este es un campo donde las noticias falsas y los usuarios falsos también proliferan, como se muestra al inicio de esta investigación. Por otra parte, los públicos a los que llega son perfectos para posicionar la narrativa y el *framing* de la campaña, especialmente en los medios de comunicación. Las tendencias pueden ser muy útiles, ya que crean una percepción de que eso está hablando el país a nivel del mundo digital.

Entre Google y Youtube acumulan 18,5 millones de conexiones en el país, con 5,6 millones de usuarios a finales de 2025 en Guayas, 4,9 millones en Pichincha, 1,1 millones en Manabí, 740 000 en Azuay y 699 000 en Los Ríos (Del Alcázar Ponce 2025). Lo interesante de esta plataforma es que es transversal en cuanto a todas las edades, es la

más masiva de todas y permite dos modelos de video marketing, el primero son los videos de larga duración, donde existe la posibilidad de profundizar mucho el mensaje. Existe también otra modalidad de videos cortos o shorts, cuya dinámica se asemeja a la vista en los Reels de Instagram o a los videos de Tiktok. Ambas plataformas trabajan conjuntamente a través del SEO (Search Engine Optimizer), lo que permite posicionar la campaña de forma orgánica (gratuita) o pagada, a través del SEM (Search Engine Marketing).

Para el caso de la campaña hipotética, este es un espacio muy útil para desarrollar entrevistas a expertos que expliquen los beneficios de votar por el “Sí” en la consulta popular. También se puede seguir posicionando el mensaje mediante spots propagandísticos persuasivos, videos informativos que expliquen la situación actual de la fragmentación, los beneficios para los electores y mensajes testimoniales de ciudadanos que apoyen a esta consulta.

En todos los casos existen herramientas publicitarias. Aunque algunas son más costosas que otras, todas permiten segmentar su *target*. El ROI o Retorno de Inversión es mucho más fácil de calcular que en el caso de los medios tradicionales, ya que se puede calcular el número de clics, las interacciones, el alcance, el número de reproducciones y demás métricas necesarias para retroalimentarse con los contenidos de la campaña. Para la campaña es necesario contar con un presupuesto de alrededor del 35 % a 40 % de lo destinado para promoción.

7. El campo de batalla real

La campaña de territorio varía de una generada para un candidato debido a que no se cuenta con una figura central. Las campañas de consultas populares tienen una conexión muy fuerte con la movilización. La primera etapa territorial empieza en la recolección de firmas. Por lo que, desde ese período, la campaña debe estar dividida en comités. De ser posible, desde los comités barriales, zonales, cantonales, de ciudad, región y nacionales. Esta estructura previamente establecida permitirá maximizar la cobertura geográfica. La segunda etapa de tierra se da durante la campaña y sus protagonistas son los miembros voluntarios y miembros de los comités. En el caso de la campaña hipotética, se deberá organizar un calendario con jornadas continuas como puerta a puerta, visita a lugares públicos, brigadas, eventos académicos, concentraciones populares y más acciones concretas en territorio. Como se evidencia en el movimiento Yasunidos, la concentración en las calles, parques y plazas debe ser permanente. Y el

caso colombiano evidencia las graves consecuencias de subestimar a las ciudades periféricas y confiarse de la concentración territorial en las urbes.

Para promover una retroalimentación comunicacional, es necesario crear *KPI* (*Key Performance Indicator*) específicos para manejar la evolución de la campaña de tierra. Por un lado, el alcance debe intentar acercarse lo más posible al 100 % de cobertura. Pero, tampoco se puede descuidar el nivel de interacción y repetición del mensaje. Visitar algunos lugares importantes varias veces, es igual o más importante que visitar muchos lugares pocas veces.

Las estrategias de aire, tierra y digital trabajan en conjunto. Se pueden generar acciones transmedia que permitan articular las tres. Por ejemplo: durante la campaña se pueden repartir o colocar códigos QR con enlaces a plataformas digitales y promover a los usuarios que la visitaron y sus testimonios a través de medios de comunicación. Se puede dar prioridad a una de ellas, pero solo en conjunto, se puede acerca a la victoria electoral.

8. El poder de las emociones

La estrategia emocional es una transversal a lo largo de campaña. Vender una idea es, muchas veces, una cuestión informativa y racional, pero siempre es una batalla que también ocurre, a la par, en el campo de las emociones. En el caso del plebiscito chileno, en un contexto de mucha represión gubernamental, el mensaje de “alegría” se separó de su competencia para capitalizar una emoción universal. La alegría se presentó como una alternativa positiva frente al frío mensaje institucional. En el caso colombiano, la oposición apeló al miedo y la ira frente a la propuesta del gobierno nacional. La campaña pro Brexit prometía ideas de tomar el control, nuevamente, de su país y el rechazo a la migración hacia su país. En general, en un contexto de alta polaridad, donde los medios de comunicación espectacularizan los mensajes, las emociones juegan un papel central en la decisión de los votantes.

Para el caso de estudio elegido para este trabajo, es necesario establecer las emociones principales que se impulsarán a lo largo de la campaña. Si es que el mensaje racional es: Menos partidos, más democracia, el mensaje emocional debería apelar al hartazgo, la rabia frente al actual status quo político o la esperanza de un cambio en la forma de ejercer la democracia en su país. Pero, todo debe ser validado en la investigación, validando el sentir popular, dividido por variables demográficas como edad o sexo, pero también observar los puntos en común entre toda la población y prevenir las

emociones que la oposición usará. Durante esta etapa, la línea entre lo que es ético y no es muy ligera. Apelar a las emociones también podría percibirse como demagogia o engaño. Sin embargo, lo importante será descubrir cuál es la emoción más efectiva para amplificar el mensaje de la campaña y empatizar con el mayor número de votantes posible a través de los contenidos.

Entonces, ¿qué se debe hacer y qué no? Lo principal es tener extremadamente claro una o dos emociones base para configurar la campaña, adaptar los mensajes a la emoción y viceversa, y articular todo con el resto de estrategias como la de Tierra, Aire y Digital. Existen variaciones con base a cada campo de batalla. La de Tierra depende más de emociones cercanas, que permitan empatizar y generar una conexión profunda; la de Aire tiene varios canales, por lo que las emociones serán más complejas, pero siempre deberán ser repetidas para permanecer en la mente de los votantes; y la Digital es más inmediata, el lenguaje emocional debe ser más atractivo e impactante para que se pueda replicar en los dispositivos de la mayor cantidad de personas.

9. El pulso de la campaña

El proceso de una campaña para consulta popular tiene una larga duración y si se toma en cuenta el caso de los Yasunidos, el cronograma podría extenderse por varios años. Sin embargo, podríamos inferir que esta campaña tuvo circunstancias extraordinarias por el contexto político de la época. Pero, con base a la información recolectada, se presenta el siguiente cronograma con fechas estimadas de ejecución pre y pos consulta, tomando en cuenta que la aprobación de la Corte Constitucional ya se dio, y también la recolección de firmas.

Tabla 5
Cronograma de campaña para consulta popular

Cronograma			
Etapas	Temporalidad	Acciones	Tipo
Inicial para la investigación y primeros pasos	Depende, pero hasta la aprobación final constitucional podría llegar a dos años.	En esta etapa previa y al tener tanto tiempo previo, es necesario realizar la investigación cuantitativa y cualitativa, y definir el mensaje de campaña.	General
Seguido se debe preparar todos los productos comunicacionales para acompañar el mensaje	Dos meses	Durante esta etapa se debe planificar todos los símbolos, mensajes, discursos y entrenamiento a voceros.	Aire, digital y emocional
La estrategia territorial para juntar las firmas puede replicarse en la campaña.	Dos meses	Definir los comités de campaña en todas las ciudades, provincias y regiones que se pueda.	Tierra

También se debe establecer los roles del equipo.		Establecer el equipo de campaña y cubrir todos los espacios organizacionales.	
Concretar la recolección de firmas necesaria para aprobar el proyecto en el CNE	6 meses	Es necesario crear una organización bien establecida, primero en los puntos más densamente poblados y luego en el resto del territorio.	Tierra
Es hora de iniciar los primeros meses de campaña y las últimas acciones preventivas.	2 meses	Dentro de este espacio es necesario validar las piezas de arte, los mensajes propagandísticos, los spots y demás material de la campaña.	Aire, tierra, digital y emocional
La campaña electoral inicia y se tiene poco tiempo para convencer	13 días	Durante los 13 días que dura la campaña, se deben activar todos los productos, equipos y voluntades en un solo objetivo: ganar.	Aire, tierra, digital y emocional
El cierre de la campaña oficial	Los últimos 7 días de la campaña	Al ser un tiempo corto, es necesario medir y retroalimentar de forma muy rápida.	Aire, tierra, digital y emocional
Retroalimentación de la campaña electoral	Una semana pos elecciones	Durante esta etapa ya se conoce el resultado de la contienda, pero de igual forma es necesario revisar los <i>KPI</i> general de la campaña.	Aire, tierra, digital y emocional

Fuente: Entrevista personal a Carlos Varela (2026)
Elaboración propia

10. Medir o morir (*KPI*)

Los *KPI* son medidores de rendimiento, su nombre viene del inglés *Key Performance Indicator* y sirven para calcular el avance o retroceso de un proceso. En este caso, los *KPI* de campaña permiten tener valores cuantitativos de las acciones dentro del proceso electoral. En la entrevista con la consultora política y catedrática, Wendy Reyes, destaca que

lo importante es que tú te pongas estas metas en el plan, o sea, el manual de campaña que vas a hacer tú tiene que tener estas metas que después vas a ir viendo si es que se cumplen o no. [...] Y esto es interesante porque creo que hay que hacerlo al corto, mediano y largo plazo. [...] Para llegar a eso tienes que tener objetivos de corto, mediano y largo, sobre todo metas pequeñas. (Reyes 2026, entrevista personal)

Empecemos por los objetivos de corto plazo. Son aquellos que se miden rápido, en un corto periodo de tiempo. De los primeros pasos a caminar es crear el ecosistema de

la campaña. Los roles deben ser bien definidos y creados para cumplir con los objetivos específicos. También es necesario tener aprobado un plan de campaña definido, que será el camino a seguir durante todo el período electoral. La investigación también debe articularse, dentro de ambos formatos cuantitativos y cualitativos. A nivel comunicacional, el mensaje debe estar bien definido y validado a través de retroalimentación con el público objetivo. A nivel territorial, es necesario tener presencia en todas las provincias del país. Tener todas las plataformas digitales (página web, redes sociales) definidas y establecidas para la campaña.

A mediano plazo es necesario una medición más estructurada. Los objetivos establecidos a nivel de exposición deben ser altos. Llegar con el mensaje a la mayor parte del universo electoral es esencial para establecer la primera fase informativa, para luego pasar a la persuasiva y así asegurar una buena intención de voto (por ejemplo: 75 %). El mundo digital también es clave. Establecer grandes comunidades en las diferentes plataformas es fundamental (Facebook, Instagram, Tiktok, entre otros) y se podría establecer metas de llegar a la semana al menos el 20 % de usuarios con mensajes durante la campaña oficial. Dentro del área territorial, se deben establecer una alta densidad de eventos a escala nacional, priorizando públicos semifavorables e indecisos. Y en la estrategia de aire, las coberturas en medios generales y especializados debe ser permanente. Establecer el *framing* dentro de los medios de comunicación es fundamental para posicionar el mensaje de forma favorable.

A largo plazo, el objetivo general es ganar la campaña de la consulta popular. Sin embargo, los *KPI* son progresivos, la alta capacidad de acción, sumados a una continua investigación permite tomar decisiones acertadas. La intención de voto, a lo largo de la campaña debe acercarse lo más posible a una mayoría simple, es decir, 50 + 1 % y reducir el campo de la indecisión.

Los *KPI* financieros son indispensables. El uso y gasto de los recursos se debe medir continuamente. Dentro de las plataformas digitales no hay un límite de gasto, por lo que es necesario establecer un techo. El engagement rate promedio de medios de comunicación, según datos de Mentinno, oscila en 4,9 %; por lo que la tasa de la campaña podría ubicarse en la media nacional o local.

11. Las lecciones pasadas

Se recomienda profundizar en el avance de la inteligencia artificial dentro del ámbito digital y operacional. Este trabajo tuvo como punto de partida otros enfoques

comunicacionales. Sin embargo, ya se evidencia cómo este instrumento impulsa la creación de desinformación, a través de conceptos como el Deep Fake (que crea videos con los rostros de personas) o la propagación de contenido engañoso o malintencionado. Por ello, los equipos de verificación de información son muy importantes, para poder desestimar conceptos que pueden llegar a viralizarse en poco tiempo.

Otra recomendación es afianzar la transparencia en el gasto de los recursos. El financiamiento de la campaña, especialmente en el caso de una consulta popular, debe tener trazabilidad. Esta variable es transversal a lo largo de todo el proyecto comunicacional. Los recursos económicos influyen en el posicionamiento del algoritmo en las plataformas digitales (pauta en artes, copies y videos), en los materiales propagandísticos de territorio (*merchandising*, equipo de eventos, indumentaria), en los spots publicitarios en medios de comunicación y en el *storytelling* emocional que se plantea.

12. Conclusión del manual

Aunque la mayoría de estos casos han sido directamente propuestos por los gobiernos, cada vez más consultas populares (y sus campañas) se articulan desde la sociedad civil. En el campo académico, este es solo un pequeño enfoque de la realidad actual y de la forma en que las campañas funcionan. El estudio de las campañas de comunicación política para una consulta popular es escaso. Después de cada evento mayor que utiliza este tipo de herramientas de democracia directa, siempre existe un estudio de dicho fenómeno. No obstante, desde la perspectiva práctica, son pocos los acercamientos.

Este podría ser el comienzo de un camino por el cuál transitar. Las campañas de comunicación, destinadas consultas populares, deben renovar y modernizar su concepto. Como mostró el Latinobarómetro, Ecuador es un país que tiene poca credibilidad con sus actores políticos (los partidos y movimientos), por lo que esto también se transmite al modelo de la comunicación. Es necesario retomar y fortalecer la confianza en las instituciones, para que las campañas de comunicación política también vuelvan a tener apoyo durante su ejecución.

Para los organismos electorales, es necesario modernizar las campañas de consultas populares. Por ejemplo, se podrían desarrollar espacios de debate públicos con los principales voceros de ambos lados o instalar un departamento de ayuda a la ciudadanía para acelerar los espacios de participación popular. Las herramientas de

democracia directa también son procesos de comunicación entre todos. Revalorizar estas oportunidades, podría renovar la confianza y promover una campaña más informada para los electores.

Este manual no es perfecto y probablemente caduque su relevancia conforme las nuevas tecnologías de la información y la comunicación avanzan, pero es importante tener en cuenta las lecciones que dejaron las campañas. Desde la lucha por proteger al medioambiente, una solución para encontrar la paz en un territorio ocupado, efectivizar políticas proteccionistas o promover proyectos gubernamentales, el cielo es el límite. La finalidad de este estudio es que sea lo más práctico posible. Que ecuatorianos de todas las provincias del país puedan encaminar sus proyectos electorales con una pequeña brújula. Que los ambientalistas, feministas, sindicatos, fundaciones, movimientos estudiantiles, asociaciones indígenas y demás miembros de la sociedad, encuentren un manual en el que puedan guiarse para promover sus reformas. Un espacio democrático que defienda sus intereses, aumente su participación en la esfera política y defina una nueva etapa en la creación y proliferación de sus derechos.

Conclusiones

Sobre la pregunta de investigación de: ¿Qué elementos debe incluir un manual de comunicación estratégica para campañas de consulta popular impulsadas por la sociedad civil? La tesis demostró que, a través de la investigación académica y las entrevistas realizadas, los componentes esenciales de una campaña de democracia directa se basan en estrategias de tierra, aire, medios digitales y el uso de las emociones. Mientras, a la vez, se mide detenidamente el avance de cada uno de ellos, ya que la creatividad sin validarse, no funciona. La verificación de los supuestos al inicio de este trabajo de investigación se reforzó a lo largo de esta investigación.

La literatura actual, por un lado, carecía de un manual replicable para este tipo de campañas políticas y por otro lado probó que las experiencias locales, regionales e internacionales podían extrapolarse en un manual de comunicación estratégico para campañas de consultas populares. Además, corroboró hallazgos teóricos como el de Castells e Easton sobre la intermediación dentro del espacio público y su relación causa y efecto. Además, de acuerdo a la investigación de De Vreese también se pudo comprobar la polarización que existe en este tipo de espacios comunicacionales y la importancia de las emociones dentro del mensaje electoral, tal como lo explicaba Durán Barba y Gutiérrez-Rubí.

Ecuador es un país que históricamente ha visto muchos cambios desde su retorno a la democracia y que ha experimentado mucha movilización social en torno a varios temas relevantes. La sociedad civil ecuatoriana ha cumplido un rol fundamental en la redacción de su legislación y esto se visualiza en torno a los mecanismos de democracia directa. Pero, al ser el país con más consultas en la región también se destila en una gran responsabilidad social para comunicar y ejecutar sus iniciativas.

Los movimientos sociales ecuatorianos han probado su ímpetu de cambio, pero el modelo y mecanismo para hacerlo suele aplicarse de forma descentralizada y desordenada. Es necesario sistematizar este complejo frente electoral, especialmente desde la ciudadanía, para poder replicar propuestas en beneficio de toda la sociedad.

A nivel de tecnopolítica, cada vez es más importante la batalla digital. Las nociones de *microtargeting* para llevar con un contenido personalizado a un gran número de votantes es muy efectivo, pero también presentan implicaciones éticas. La llegada de la IA a la comunicación política también trae consigo amenazas como los *deepfake* y la desinformación, pero también son una oportunidad para aprovechar estrategias, crear

nuevo contenido con bajo presupuesto y analizar la data a favor de las campañas ciudadanas.

Los resultados del marco teórico, el estudio de casos y la investigación cualitativa revelan que estos tres enfoques tienen puntos en común. Por un lado, el mayor uso de la democracia directa es un síntoma de la falta de aplicación en los inputs y outputs del modelo de Easton; Castells mantiene que el espacio público es el campo, pero ahora también se debe tomar en cuenta los mundos tecnológicos; los demás autores como De Vreese estaban en lo correcto en cuanto al posicionamiento del mensaje; y el uso de la tecnopolítica y las emociones respaldan lo presentado por Gutiérrez-Rubí y Durán Barba. Este acercamiento también es una herramienta útil para la ciudadanía, para los movimientos sociales, para las ONG, comités, fundaciones, sindicatos, gremios, entre otros, para que usen los mecanismos de democracia directa, un derecho fundamental de la constitución. El manual no está hecho en piedra, busca guiar a la sociedad para que cuente con las mejores herramientas comunicacionales para lograr una campaña con consulta popular exitosa.

Lista de referencias

- Basset, Yann. 2018. “Claves del rechazo del plebiscito para la paz en Colombia”. *Estudios Políticos* 54: 15–38.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/estudiospoliticos/article/view/328879/20790541>.
- BBC. 2016. “El Brexit gana el referendo: Reino Unido elige salir de la Unión Europea. ¿Qué pasa ahora?”. *BBC Mundo*. 24 de junio.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-36614807>.
- Bianchi, Paula, y Rodrigo Ortiz. 2021. *Comunicación política y movimientos sociales en América Latina*. Buenos Aires: FLACSO Argentina.
- Castells, Manuel. 2008. “The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance.” *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 616 (1): 78–93.
<https://doi.org/10.1177/0002716207311877>.
- Chong, Dennis, y James N. Druckman. 2007. “A Theory of Framing and Opinion Formation in Competitive Elite Environments.” *Journal of Communication* 57 (1): 99–118. <https://academic.oup.com/joc/article/57/1/99/4102633>.
- CNE. 2024. “Organizaciones políticas aprobadas por el Pleno”. *Consejo Nacional Electoral*. Accedido en febrero de 2026.
- . 2023. “CNE aprueba fondo de promoción electoral para asambleístas y consultas populares del Yasuní y Chocó Andino”. 22 de junio. <https://www.cne.gob.ec/cne-aprueba-fondo-de-promocion-electoral-para-asambleistas-y-consultas-populares-del-yasuni-y-choco-andino/>.
- . 2025a. “15 organizaciones calificadas para campaña de la consulta popular 2025”. 3 de octubre. <https://www.cne.gob.ec/15-organizaciones-calificadas-para-campana-de-la-consulta-popular-2025/>.
- . 2025b. “La campaña electoral del Referéndum y Consulta Popular 2025 se cumplirá del 1 al 13 de noviembre”. 31 de octubre. <https://www.cne.gob.ec/campana-electoral-del-referendum-y-consulta-popular-2025-se-cumplira-del-1-al-13-de-noviembre/>.
- Coryat, Diana. 2015. “Extractive Politics, Media Power, and New Waves of Resistance Against Oil Drilling in the Ecuadorian Amazon: The Case of Yasunidos”.

- International Journal of Communication* 9: 3741–60.
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/3795>.
- . 2019. *Estrategias de Jiu-jitsu, Radio Bemba y otras prácticas transmedia: Yasunidos contrarrestando el poder mediático estatal*. En *Medios, poder y resistencias: Comunicación y movimientos sociales en América Latina*, editado por Cheryl Martens, Cristina Venegas, y Etsa Franklin Salvio Sharupi Tapuy, 251–269. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- De Vreese, Claes H., y Holli A. Semetko. 2004. *Political Campaigning in Referendums: Framing the Referendum Issue*. Londres: Routledge.
- Dekavalla, Marina. 2016. “Framing Referendum Campaigns: The 2014 Scottish Independence Referendum in the Press”. *Media, Culture & Society* 38 (6): 789–806.
- Del Alcázar Ponce, Juan Pablo. 2025. “Estado Digital Ecuador 2025: Cifras e Inteligencia para Toma de Decisiones Relacionadas con el Contexto Digital en Ecuador”. *Mentinno Insights*. Accedido en marzo de 2026.
<https://www.mentinno.com/informesdigitalesecuador/>.
- Downs, Anthony. 1957. *An Economic Theory of Democracy*. Nueva York: Harper & Row.
- Durán Barba, Jaime. 2011. *La política en el siglo XXI: Arte, mito o ciencia*. Buenos Aires: Debate.
- Easton, David. 1969. *Esquema para el análisis político*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Ecuador. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial Suplemento 449, 20 de octubre.
- . 2009. *Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas de la República del Ecuador, Código de la Democracia*. Registro Oficial Suplemento 578, 27 de abril de 2009. Última reforma 3 de febrero de 2020.
- Ecuavisa. 2025. “Ecuador, país con más consultas populares y referendos de América Latina”. *Ecuavisa*. 29 de noviembre.
<https://www.ecuavisa.com/noticias/politica/ecuador-pais-con-mas-consultas-populares-referendums-america-latina-LH10429222>.
- Gómez Castro, Ana María, Bibiana Torres Manrique, Diana Carolina Loaiza Mora, y Laura Camila Ponce Reyes. 2021. “Plebiscito por la paz: un análisis a las estrategias del marketing de la campaña del 'no'”. Manuscrito inédito.

- <https://repository.universidadean.edu.co/items/e4767406-f35e-407c-abf9-4136e8e7b819>.
- Gutiérrez-Rubí, Antoni. 2023. *Gestionar las emociones políticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Hantson, Axelle. 2019. *What Can We Learn from Brexit Communication? An Investigation of the Use of New Media When Dealing with a Delicate and Fast-Paced Political Issue*. Ghent: Ghent University.
- Latinobarómetro. 2024. *Informe 2024: La democracia resiliente*. Santiago de Chile: Corporación Latinobarómetro.
- Levy, David, Billur Aslan, y Diego Bironzo. 2016. *The Press and the Referendum Campaign: Key Findings*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Makuc Urbina, María Elena. 2014. “La alegría ya viene... Las representaciones sociales acerca del Plebiscito de 1988 en Chile”. Tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) México.
- Nix, Alexander. 2016. “*The Power of Big Data and Psychographics*”. Intervención en el Concordia Annual Summit. Video de YouTube. Septiembre de 2016. https://www.youtube.com/watch?v=n8Dd5aVXLcC&ab_channel=Concordia.
- Patterson, Thomas E. 2000. *Doing Well and Doing Good: How Soft News and Critical Journalism Are Shrinking the News Audience and Weakening Democracy*. Cambridge: Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Harvard University.
- Primicias. 2023a. “Calendario de la campaña por la consulta popular del Yasuní”. 21 de junio. <https://www.primicias.ec/noticias/elecciones-presidenciales-2023/campana-consulta-popular-yasuni-calendario/>.
- . 2023b. “Yasunidos logra su objetivo tras 10 años: la consulta popular sobre el Yasuní.” 21 de agosto. <https://www.primicias.ec/noticias/elecciones-presidenciales-2023/yasunidos-consulta-popular-yasuni/>.
- Proyelítica. 2025. *Análisis de la consulta popular como herramienta política*. Quito: Proyelítica.
- Richard, Eugénie, y Sergio Saffon. 2016. “La paz en el visor mediático: el *framing* del noticiero sobre los diálogos de paz durante la campaña presidencial colombiana”. *Más Poder Local* 26: 36–50.

Rosero, Santiago. 2023. “Una consulta popular le dice sí a proteger el Yasuní”. *El País América Futura*, 21 de agosto. <https://elpais.com/america-futura/2023-08-21/una-consulta-popular-le-dice-si-a-proteger-el-yasuni.html>.

Sartori, Giovanni. 2005. *Partidos y sistemas de partidos: un marco para el análisis*. Barcelona: Ariel.

Anexos

Anexo 1: Guía de preguntas

1. Descripción de su perfil. Algo para el contexto. ¿Cuál es su experiencia en el manejo de campañas políticas? Por favor un contexto de quién es.
2. ¿Cómo observa los mecanismos de democracia directa en Ecuador?
3. ¿En qué se diferencia una campaña política para un candidato de una dirigida a una consulta popular?
4. Según el constitucionalista Carlos Varela, quien propone la pregunta siempre lo hace en positivo, ¿afecta si es un Sí o un No?
5. ¿Qué nivel de influencia tiene la popularidad de quien la propone?
6. La campaña de consulta popular de los Yasunidos fue la primera que salió desde la sociedad civil, ¿qué hizo bien y qué hizo mal esa campaña? ¿Y la oposición?
7. La última campaña de consulta popular fue la de 2025, promovida por el gobierno de Daniel Noboa, ¿qué hizo bien y qué hizo mal esa campaña? ¿Y la oposición?
8. En la campaña de aire, ¿qué estrategia es indispensable? ¿Cómo se maneja el *framing* de los medios? ¿Cómo se debe elegir y manejar la vocería?
9. En la campaña de tierra, ¿qué estrategia es indispensable? ¿Cambian las acciones de territorio en territorio? ¿Qué debe promover más, por ejemplo, puerta a puerta, etc?
10. En la campaña digital, ¿qué estrategia es indispensable? ¿Qué redes sociales son las más importantes? ¿Cómo se maneja el *framing* dentro de las plataformas digitales?
11. Y en el campo de lo emocional, ¿qué estrategia es indispensable? ¿Qué pesa más, lo positivo o lo negativo?
12. ¿Cuáles son los principales pasos para crear una campaña para consulta popular?
13. A nivel de *KPI (Key Performance Indicator)*, ¿cómo se mide el éxito de una campaña de consulta popular?
14. Si estuviéramos construyendo un manual para este tipo de campañas, ¿qué debería contener?
15. ¿Cuáles son los principales errores en este tipo de campañas?
16. En cuanto a las recomendaciones, ¿qué tipo de elementos recomendaría como prioritarios dentro de la comunicación?