

La revista de COP)

Nº 104 - 2ª etapa
MAYO DE 2025

WWW.COMPOLITICA.COM

ESPECIAL

INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

La nueva era de la comunicación pública

ESPECIAL

**Superando la
burocracia para lograr
la confianza social**

**Derecho al futuro e
innovación hexagonal**

**La marca personal
en la administración
pública**

La revista de **acop**)

PARA **DESCARGARTE EL PDF** DE LA
REVISTA, ESCANEA ESTE **CÓDIGO QR**
CON TU MÓVIL.



La Revista de ACOP, nuevo nombre para *El Molinillo de ACOP* tras 82 números editados, es una publicación mensual a la que tienen acceso directo todos los socios y socias de ACOP. Es una vía de comunicación abierta para todas aquellas personas interesadas en la comunicación política, una disciplina que, día a día, cobra más importancia en las democracias de todo el mundo, en un entorno cada vez más globalizado e intercomunicado, donde gobiernos y ciudadanía mantienen relaciones cada vez más estrechas y transparentes.

En *La Revista de ACOP* encontrarás contenidos de actualidad relacionados con la comunicación pública e informaciones de interés para los profesionales de este sector. *La Revista de ACOP* es una de las revistas de referencia en su sector y ha sido reconocida con el premio Napolitans Victory Award a la mejor publicación política en ocho ocasiones: 2014, 2015, 2016, 2017, 2019, 2021, 2023 y 2024.

La Revista de ACOP es, ante todo, una útil herramienta al servicio de los socios y socias de ACOP, por lo que todas vuestras sugerencias o colaboraciones son más que bienvenidas. Podéis hacérsolas llegar a través de esta dirección:

info@compolitica.com

Los artículos publicados en esta revista son fruto de la selección y redacción del Comité Editorial y no representan la posición oficial de la Asociación, que solo se expresa a través de sus circulares oficiales. Los contenidos aquí recogidos están protegidos por las leyes de la propiedad intelectual, por lo que solo podrá hacerse uso de ellos citando su origen.

SÍGUENOS EN:



[/AsociacionACOP](https://www.facebook.com/AsociacionACOP)



[@compolitica](https://twitter.com/compolitica)



[/user/compolitica](https://www.youtube.com/user/compolitica)



[/company/compolitica](https://www.linkedin.com/company/compolitica)

EDITA

ACOP - ASOCIACIÓN DE COMUNICACIÓN POLITICA
Avda. Complutense s/n
Fac. CC. de la Información, Dpto. CAVP II, 5ª planta
28040 Madrid (ESPAÑA).

www.compolitica.com

DIRECTORA

Claudia O. Chiveli, [@claudia_chvl](https://twitter.com/claudia_chvl)

SUBDIRECTORA

Irene Núñez, [@Irenuqui](https://twitter.com/Irenuqui)

COMITÉ EDITORIAL

Verónica Crespo, [@vcrespo03](https://twitter.com/vcrespo03)

Francisco Javier Cristòfol Rodríguez, [@fjcrisstofol](https://twitter.com/fjcrisstofol)

David Del Pino, [@daviddelpinoda1](https://twitter.com/daviddelpinoda1)

Emilio Martín

Elisa Ruiz, [@Elisa_Ruiz_Saez](https://twitter.com/Elisa_Ruiz_Saez)

DISEÑO

Estudio VicenteRojo, www.vicenterojo.net

El Molinillo de ACOP. N°1 al N°82 (2008-2015)
ISSN 2340-9576

La revista de ACOP, Segunda Etapa
ISSN 2445-3951



Superando la burocracia para lograr la confianza social

04



Derecho al futuro e innovación hexagonal

08



La marca personal en la administración pública

12

04
ESPECIAL
Superando la burocracia para lograr la confianza social
Francisco Rojas-Martín y Diana Tejerina

16
ESPECIAL
Innovar en comunicación pública
J. David Pérez

34
POWER DRESSING
Innovar también es vestirse para liderar: la imagen como herramienta de transformación pública
María Francés

44
RESEÑA
El tratado olvidado que forjó Occidente
Joan Navarro

08
ESPECIAL
Derecho al futuro e innovación hexagonal
Raul Oliván y Josep Maria Folch

20
ENTREVISTA A
Jorge Iván Bula

38
MORADORES DEL GOBIERNO INVISIBLE
Cumings: un alquimista contra la casta político-mediática
Toni Aira

46
NOTICIAS ACOP

12
ESPECIAL
La marca personal en la administración pública
Amalia López Acera

25
EN LOS MÁRGENES
El expediente y la plaza: innovación pública para administraciones más porosas
Manuel Rodríguez

48
CALENDARIO ELECTORAL
Mayo - Junio 2025
Mario Montero

30
FOTOPOLÍTICA
La fotografía como herramienta de innovación en la administración pública en España
Pedro Ruiz

40
MÚSICA Y POLÍTICA
Eurovisión como escenario de diplomacia pública
Ignacio Martín Granados

50
TABLA DE VALORACIÓN
Mayo 2025
Pedro Marfil

Superando la burocracia para lograr la confianza social



FRANCISCO ROJAS-MARTÍN

Presidente Fundación NovaGob



DIANA TEJERINA

Investigadora
Fundación NovaGob



Las administraciones públicas en España se encuentran en una encrucijada sin precedentes, intensificada por una creciente demanda social de respuestas efectivas y un marcado rechazo hacia la burocracia tradicional y las políticas públicas ineficaces o carentes de propósito. La ciudadanía demanda instituciones públicas que ofrezcan soluciones a sus problemas, que sean más sencillas y cercanas. La necesidad de atender esta percepción negativa (CIS, 2024) y de responder a las demandas de una sociedad en constante cambio es imperativa debido a las nuevas propuestas políticas que sitúan en el centro de la diana al sector público, en general, y a los burócratas, en particular, como responsables de

los problemas actuales. En este artículo ofrecemos algunas ideas para tratar de afrontar esta situación y construir una administración pública que sea capaz de recuperar la confianza ciudadana y satisfacer las expectativas sociales.

LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, ANTE LA ENCRUCIJADA

¿Cómo podemos transformar las administraciones públicas para que recuperen la confianza de la ciudadanía? Existen diversas estrategias y paradigmas para modernizar las administraciones públicas, como la Nueva Gestión Pública (NGP), la Gobernanza Colaborativa, Burocracia Inteligente o el Gobierno Abierto, entre otros enfoques y modelos.



En la [Fundación NovaGob](#) proponemos un modelo basado en cinco ejes: innovación pública, transformación digital, talento público, buen gobierno y administración fácil. Estos pilares buscan transformar nuestras administraciones hacia modelos más sencillos, ágiles, eficientes y proactivos, que traten de lograr la confianza ciudadana a través de la resolución de los desafíos sociales:

1. INNOVACIÓN PÚBLICA: UN NUEVO PARADIGMA PARA LA GESTIÓN

La innovación pública ya no es un lujo, sino una necesidad. Las administraciones deben adoptar un enfoque proactivo para abordar problemas complejos y encontrar soluciones creativas. Esto implica ir más allá de la mera implementación de nuevas tecnologías y re-imaginar procesos, fomentar la colaboración entre diferentes actores y abrirse a nuevas ideas. La innovación debe ser una mentalidad, una forma de percibir el mundo y adaptarse ágilmente a los desafíos. La co-creación, la experimentación, el diseño de servicios, las herramientas conductuales y la ciencia de datos son metodologías que pueden ayudarnos a impulsar la innovación desde la base, involucrando a la sociedad en la identificación de problemas, en la definición de misiones, el diseño de soluciones y la evaluación de resultados. Por todo ello, es fundamental promover una cultura de la innovación en el ámbito público y fomentarla entre sus profesionales.

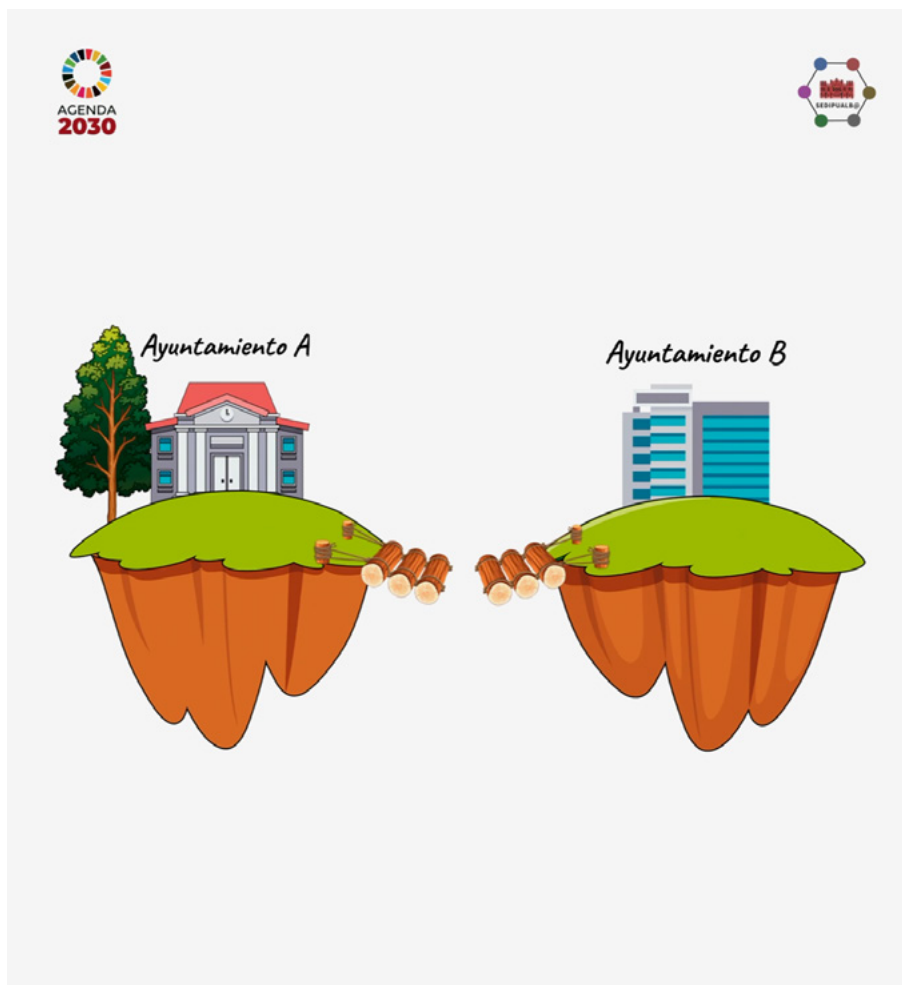


2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL: LA REVOLUCIÓN EN MARCHA

La digitalización es una necesidad ineludible para mejorar los servicios públicos. España ha diseñado planes específicos para avanzar en la transición digital, buscando administraciones más sencillas, eficaces y avanzadas. Esto implica una profunda reconfiguración de los procesos administrativos, adoptando tecnologías proactivas, ubicuas, flexibles, interoperables, inclusivas, seguras y accesibles

para la ciudadanía. En este contexto, aparece la inteligencia artificial (IA), que ha emergido como una oportunidad para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios, pero su implementación plantea desafíos éticos, organizativos y sociales. Por otro lado, la transparencia algorítmica, la protección de datos y la reestructuración de los perfiles profesionales son aspectos que deben abordarse con rigor y responsabilidad. Además, la adecuada gobernanza de los datos y el Big Data nos permiten tomar decisiones más informadas y mejorar la prestación de servicios, haciéndolos más personalizados y enfocados en el usuario. Finalmente, la ciberseguridad es crucial para proteger la información y mantener la confianza en el proceso de digitalización.





Fuente: <https://www.sedipualba.es/>

3. TALENTO PÚBLICO: EL MOTOR DEL CAMBIO

Sin profesionales públicos adecuados, preparados e involucrados es difícil ofrecer a la sociedad la administración de calidad que merece. La gestión efectiva de las personas es fundamental. El relevo generacional, con la jubilación de la mitad de las plantillas en los próximos años, nos presenta un desafío y una oportunidad sin precedentes. Es necesario aprovechar el talento interno, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y motivar a los empleados

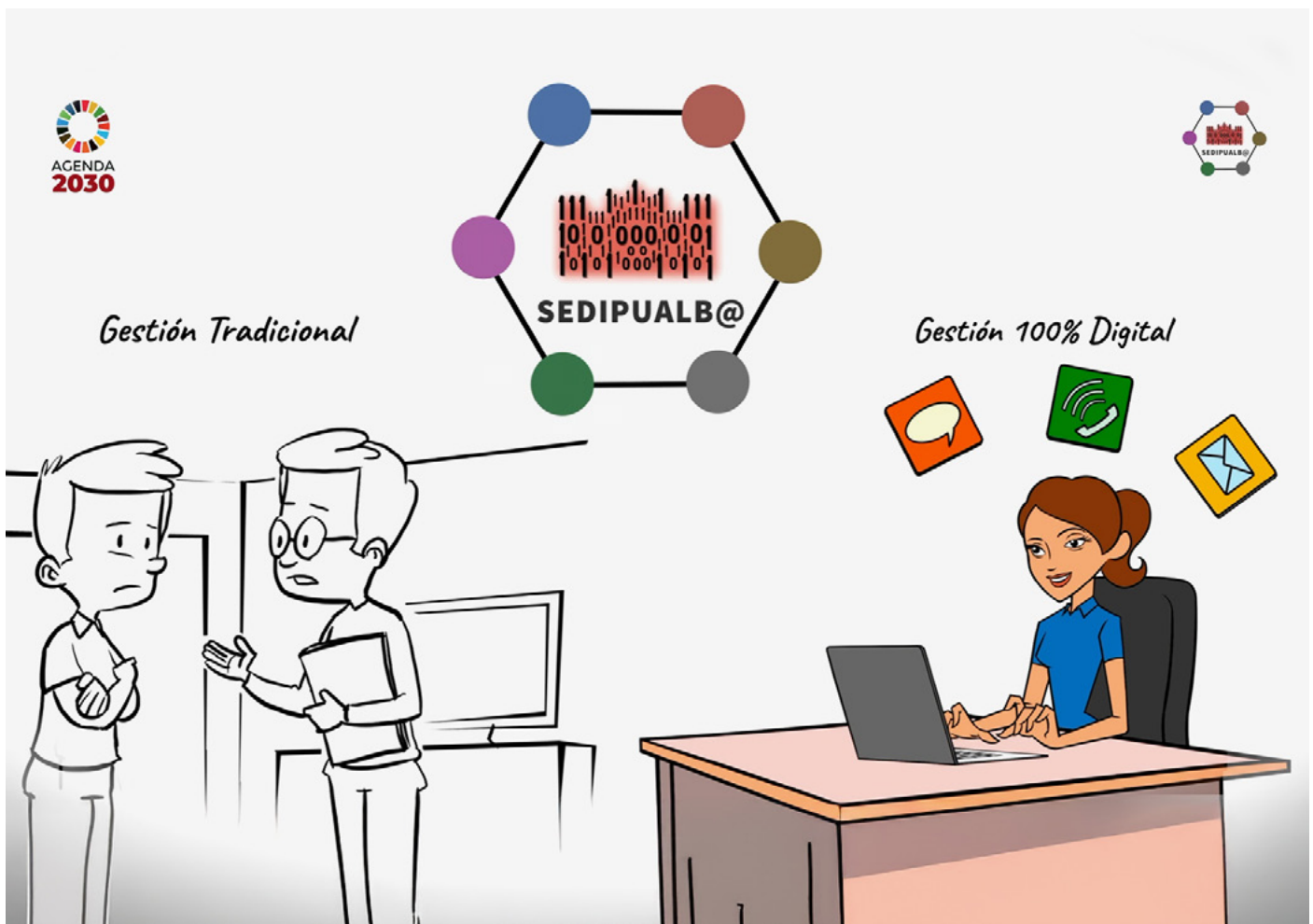
públicos. La gestión de recursos humanos debe adaptarse a las nuevas realidades, mediante nuevos procesos de acceso a la función pública que atraigan talento, la creación de marcos de competencias, la evaluación del desempeño y el desarrollo de la dirección pública profesional. La formación de los profesionales públicos, aprovechando el potencial de las tecnologías e incluyendo capacidades 'blandas', será importante para transformar la cultura organizativa actual. Por último, la igualdad de género emerge como un aspecto transversal en la modernización de la administración pública.

4. BUEN GOBIERNO: TRANSPARENCIA, INTEGRIDAD Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El buen gobierno es esencial para incrementar la confianza ciudadana. Las administraciones deben avanzar en medidas que garanticen la transparencia, una comunicación más clara y efectiva, la rendición de cuentas, la integridad y la incorporación de las demandas ciudadanas en la toma de decisiones. El gobierno abierto debe guiar el esfuerzo de los profesionales del sector público hacia una sociedad más desarrollada, justa y democrática. Finalmente, la contratación pública innovadora emerge como una herramienta para potenciar el mercado desde la demanda y lograr administraciones más íntegras e innovadoras.

5. ADMINISTRACIÓN FÁCIL: SIMPLIFICACIÓN Y TRANSFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

La implementación de nuevas ideas y tecnologías puede encontrar resistencia debido a la cultura organizacional existente y la aversión al cambio. Superar esta resistencia es crucial. La transformación no se limita a la aprobación de nueva legislación, sino que requiere un impulso interno. Es esencial un control interno más ágil, organizaciones cohesionadas, ►



Fuente: <https://www.sedipualba.es/>

▼
 liderazgos directivos profesionales y la consideración de la experiencia de las personas usuarias (UX) para el diseño de los servicios. Los profesionales públicos deben adaptarse a los cambios, anticipándose y reflexionando sobre cómo mejorar sus procesos con metodologías más ágiles. La colaboración interadministrativa y la colaboración pública pueden ser útiles para abordar desafíos que de manera individualizada pueden resultar inalcanzables. Ya existen casos, como la plataforma de administración electrónica [SedipuAlba](https://www.sedipualba.es/), en la que participan más de 1.000 entidades públicas.

ALGUNAS IDEAS PARA FINALIZAR: EL CAMBIO ES POSIBLE CON VOLUNTAD POLÍTICA

Las administraciones públicas en España se encuentran en un momento crítico que exige una acción inmediata. Los desafíos son complejos, pero la urgencia de la transformación ya no admite dilaciones. En un contexto global donde la desconfianza social puede llevar a decisiones políticas drásticas que dismantelen administraciones sin criterios científico-técnicos, España no puede permitirse la inacción. Contamos con un valioso

capital humano, profesionales altamente capacitados y un profundo conocimiento para articular un cambio significativo. La innovación pública, la transformación digital, el talento público, el buen gobierno y la administración fácil pueden resultar esenciales para alcanzar el objetivo de construir administraciones públicas avanzadas, que superen el rechazo a la burocracia tradicional y a las políticas públicas carentes de propósito. Es el momento de actuar desde los poderes públicos con determinación, liderar la transformación y construir un futuro más próspero para la sociedad desde las administraciones públicas. ▣

Derecho al futuro e innovación hexagonal

Hacia un nuevo contrato social



RAUL OLIVÁN
→ @raulolivan

Director de Hexagonal



JOSEP MARIA FOLCH
→ in/jmfool

Consultor de Hexagonal



Fuente: <https://hexagonalinnova.net/>

Necesitamos nuevas narrativas que vuelvan a ilusionar. Relatos que nos permitan salir del encierro del yo y del vértigo del instante. Narrativas que, apoyadas en los dos grandes pilares del contrato social — la comunidad y el futuro— y alimentadas por sus fuentes naturales —la inclusión y el aprendizaje— nos ayuden a superar el individualismo extremo y el cortoplacismo que dominan nuestra época. Porque lo que está en juego ya no es solo el porvenir de nuestras instituciones, sino el derecho mismo a imaginarlo.

Esa es, en esencia, la hipótesis sobre la que venimos trabajando en [Hexagonal](#) desde hace un año. Una triple organización (laboratorio, consultoría, fundación) que surge tras una larga experiencia institucional y práctica y que tiene como misión redefinir la innovación como ecosistema de transformación social.

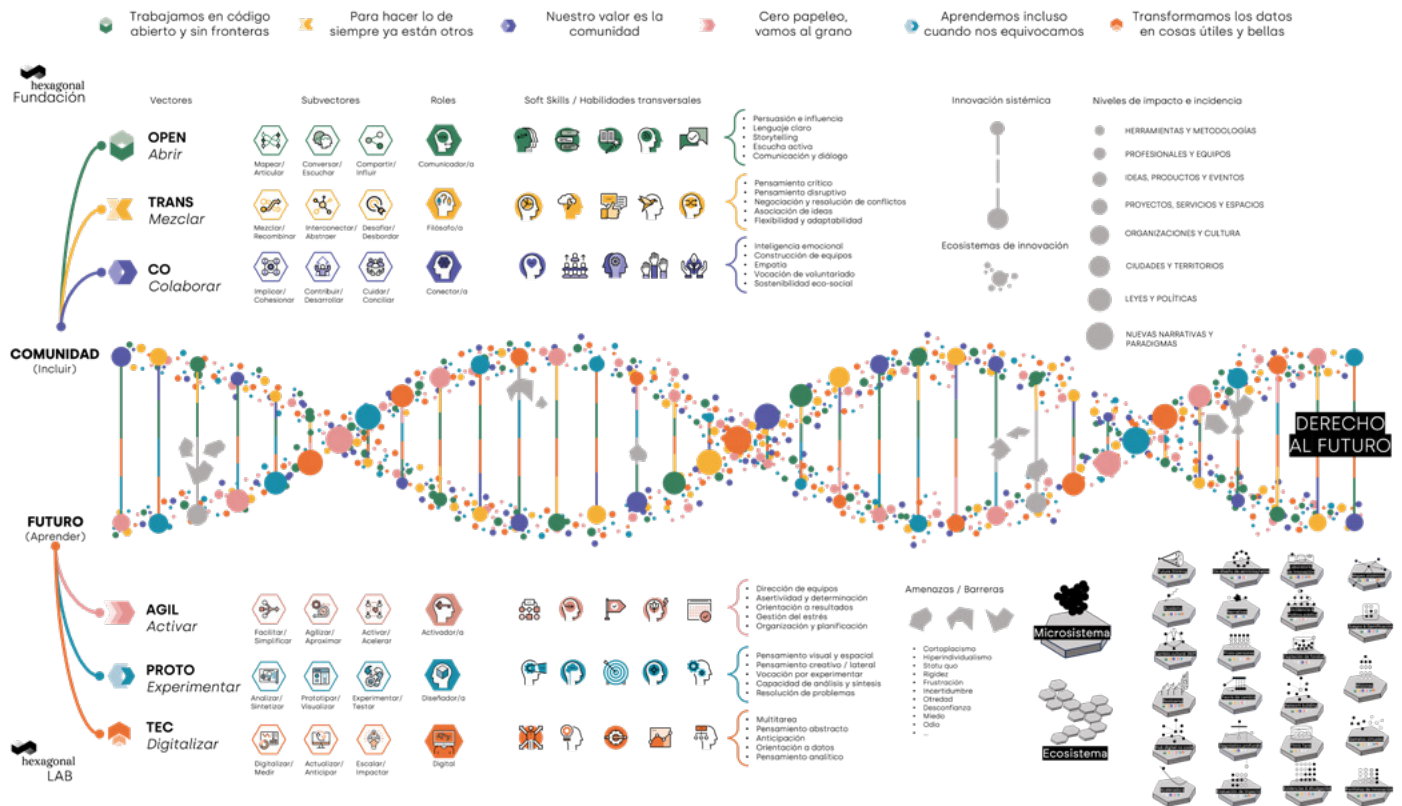
Porque no nos interesa cualquier innovación. Solo aquella que mejora la vida de la gente, fortalece el tejido democrático y contribuye a fundar un nuevo contrato social.

INNOVAR ES UNA FORMA DE AMAR EL FUTURO

El modelo de innovación hexagonal nace de una intuición radical: debía existir un patrón universal, un código fuente común a todas las experiencias innovadoras del mundo. Una gramática compartida entre activistas y funcionarios, entre bibliotecarias y *makers* o entre niñas y alcaldes. Así concebimos los seis vectores que componen el hexágono: abrir, mezclar, colaborar, agilizar, experimentar y digitalizar. Tres que generan ►

INNOVACIÓN HEXAGONAL y EL DERECHO AL FUTURO

Transformamos la complejidad en comunidad, aprendizaje y belleza.



Fuente: <https://hexagonalinnova.net/>

comunidad. Tres que convocan futuro. Y todos ellos sintetizados en una coreografía de prácticas, herramientas, habilidades y dispositivos que articulan nuestra metodología.

Abrir, mezclar, colaborar, agilizar, experimentar y digitalizar son los seis vectores que componen el hexágono

Pero lo verdaderamente transformador del hexágono no es solo su capacidad operativa para ayudar a equipos y organizaciones a innovar.

Lo esencial es que ofrece un propósito compartido. Un 'para qué' que trasciende la lógica instrumental de la innovación como fin en sí mismo. Porque abrir, mezclar y colaborar no solo mejoran los procesos; generan comunidad. Y porque experimentar, agilizar y digitalizar no solo hacen eficientes las estructuras; producen futuro. Comunidad y futuro se entrecruzan como las dos hélices de un código genético: inseparables, complementarias y en constante movimiento.

El hexágono, entonces, no es una fórmula cerrada, sino una teoría del cambio viva, en permanente evolución. Y esa teoría del cambio se resume en una provocación: toda persona tiene derecho a un futuro mejor para sí, su comunidad y su territorio. Y tiene derecho, además, a participar en su diseño y construcción.

EL DERECHO AL FUTURO COMO FUNDAMENTO

El Derecho al futuro no es una utopía abstracta. Es un proyecto concreto para reencantar la democracia desde una concepción radicalmente humana del progreso. Progreso no entendido como acumulación infinita ni como crecimiento ciego, sino como una combinación virtuosa de igualdad y libertad. Como una comunidad de afectos proyectada hacia un porvenir compartido.

¿Quién tiene derecho a ese futuro deseado? ¿Qué significa vivir mejor en un contexto de escasez, complejidad e incertidumbre radical? Estas preguntas no pueden responderse desde los viejos lenguajes del crecimiento ilimitado ni



Fuente: <https://hexagonalinnova.net/>

desde los manuales tecnocráticos de eficiencia. Tampoco desde los algoritmos populistas que prometen identidad a base de exclusión. Necesitamos un nuevo relato que convoque a la acción colectiva y al deseo compartido. Por eso, desde Hexagonal iremos sumando a pensadoras, tecnólogos, filósofas, responsables públicos y actores sociales al proyecto del Derecho al Futuro, para que nos ayuden a imaginarlo, construirlo y defenderlo juntos.

Necesitamos un nuevo relato que convoque a la acción colectiva y al deseo compartido

Por otro lado, el Derecho al Futuro es también una narrativa que combate la fragmentación. Una reflexión que se formula desde la duda y la contradicción, pero que ofrece una brújula ética clara: incluir y aprender. Incluir como forma de comunidad, aprender como forma de futuro. Esa es la arquitectura ética del nuevo contrato social que proponemos.

CONTRA LA DESAFECCIÓN Y LA IMAGINACIÓN DOMESTICADA

Vivimos un tiempo en que nuestras democracias enfrentan dos crisis estructurales: una de desafección y otra de imaginación. La primera erosiona la confianza de la ciudadanía. La segunda, la capacidad de nuestras instituciones para pensar más allá de lo urgente.

Mientras tanto, las nuevas fuerzas del poder —la alianza entre populismo emocional y tecnocracia algorítmica— están construyendo su propio modelo de contrato social: uno basado en la exclusión como identidad y en el fetichismo del dato como promesa de futuro. Un modelo que, a pesar de su paroxismo, gana elecciones alrededor del mundo. Proporciona sentido, pertenencia y dirección a millones de personas desconcertadas. Y por eso funciona.

Las nuevas fuerzas del poder están construyendo su propio modelo de contrato social, basado en la exclusión como identidad y en el fetichismo del dato como promesa de futuro

Frente a esa deriva, no basta con hacer diagnósticos certeros ni gestionar bien. Hace falta reencantar la política. Volver a hacerla emocionante, deseable, divertida. Porque la democracia no es solo una arquitectura institucional, sino una emoción colectiva. Y porque una ciudadanía que no siente que el futuro le pertenece, lo entrega a quien se lo prometa, aunque sea falso.

Hace falta reencantar la política: volver a hacerla emocionante, deseable, divertida

▽ HEXAGONAL: UNA NUEVA GENERACIÓN DE ORGANIZACIONES

Desde Hexagonal trabajamos para construir esa alternativa. Lo hacemos acompañando a administraciones, empresas, universidades y organizaciones sociales en su transición hacia modelos más abiertos, ágiles y colaborativos. Creamos microsistemas: dispositivos blandos que habilitan la innovación en contextos hostiles. Y desarrollamos roles, herramientas y metodologías que permiten a las personas reaprender a innovar desde la empatía, la escucha activa y el pensamiento crítico.

Sabemos que innovar es operar en contextos de ambigüedad, contradicción y resistencia. Que no existen planes perfectos ni recetas infalibles. Que los obstáculos son muchos: hiper burocracia, silos, rigidez normativa, miedo al riesgo... Pero también sabemos que hay un patrón que se repite, que las dinámicas que hacen posible la innovación son universales. Y que, cuando se activan con intención y propósito, producen algo más que resultados: producen sentido.

Una innovación verdaderamente eficaz no confunde lo complejo con lo complicado, ni lo simple con lo sencillo. Asume la complejidad como condición estructural de nuestro tiempo y la transforma en comunidad, aprendizaje y belleza.



Fuente: <https://hexagonalinnova.net/>

Una innovación eficaz asume la complejidad como condición estructural de nuestro tiempo y la transforma en comunidad, aprendizaje y belleza

FUNDAR EL CONTRATO SOCIAL DEL SIGLO XXI

Por todo ello, creemos que la innovación debe recuperar su vocación política. No como partidismo, sino como proyecto de transformación.

Porque la gran pregunta no ha cambiado: ¿quién garantiza que nuestros hijos vivirán mejor que nosotros? ¿Quién puede asegurar que viviremos, al menos, no peor que nuestros padres?

Nuestra respuesta es clara: un nuevo contrato social fundado en una idea generosa de nosotros y un futuro que merezca la pena. Un contrato que supere la inflación del yo y la tiranía del ahora. Un contrato que active una nueva generación de organizaciones, profesionales y herramientas al servicio del bien común.

Por eso trabajamos. Por eso innovamos. Y por eso, en estos tiempos de confusión y perplejidad, afirmamos con más fuerza que nunca que toda persona tiene derecho al futuro. ✎

La marca personal en la administración pública: una herramienta estratégica para la motivación y la innovación



AMALIA LÓPEZ ACERA
→ @AmaliaLopezAcer

Estratega en comunicación digital y marca personal en la administración pública

Hablar de marca personal en el contexto de las administraciones públicas todavía genera cierta resistencia y rechazo. El concepto de marca personal se asocia a menudo con una especie de marketing de promoción individual o con prácticas más propias del ámbito privado. Sin embargo, lejos de ser un concepto incompatible con el sector público, la marca personal puede convertirse en una herramienta poderosa para motivar al personal funcionario y promover la innovación dentro de las instituciones públicas.

La marca personal no consiste en sobresalir a cualquier precio, ni en anteponer el ego personal a la organización. Consiste, más bien, en identificar qué nos hace únicos como profesionales, poner en valor nuestro conocimiento y experiencia y compartirlo de una forma ética y coherente. En la administración pública, donde la vocación de servicio público debería ser el eje de nuestro trabajo, construir una marca personal podría facilitar una mayor cercanía y mejores servicios públicos a la ciudadanía.

La marca personal puede convertirse en una herramienta poderosa para motivar al personal funcionario y promover la innovación dentro de las instituciones públicas

Uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta hoy la función pública es la desmotivación de su personal. La excesiva burocratización, la falta de reconocimiento y el encorsetamiento normativo llevan a que muchos profesionales pierdan la ilusión por su trabajo con el paso de los años, sin que haya un sistema de incentivos o promociones eficaz que reconozcan el esfuerzo y el trabajo bien hecho. En este contexto, trabajar la marca personal puede ser una vía para reconectar con el sentido del trabajo que se realiza cada día. ▶



Cuando un profesional identifica qué le apasiona de su trabajo, qué valor aporta a la sociedad y cómo puede compartirlo con los demás, la motivación aparece de forma natural. La marca personal nos permite redescubrir el propósito individual dentro del colectivo, reafirmando así nuestra identidad profesional y generando orgullo de pertenencia a la administración para la que trabajamos.

La marca personal nos permite redescubrir el propósito individual dentro del colectivo

Además, cuando una organización reconoce, respalda y visibiliza las marcas personales de las personas que trabajan en ella, en realidad está poniendo en valor el talento interno, apostando por el desarrollo profesional y creando una cultura basada en la confianza. Todo esto redunda en un entorno más motivador y productivo que se retroalimenta.

La administración está llena de talento oculto, de personas que hacen su trabajo con compromiso, que tienen ideas, que se forman por iniciativa propia, pero que en muchas ocasiones no se les da espacio o visibilidad. La marca personal ayuda precisamente a sacar a la luz ese talento, a mostrarlo tanto dentro como fuera de la organización.

En este sentido, fomentar la marca personal entre el personal funcionario no es solo una cuestión de reconocimiento individual, sino también de rentabilidad institucional. Porque cuando una persona ►





que trabaja en una administración pública comparte su conocimiento, sus buenas prácticas o sus aprendizajes, enriquece a toda la organización y se convierte en un referente, en un nodo de conocimiento y en un agente multiplicador.

Fomentar la marca personal entre el personal funcionario es una cuestión de rentabilidad institucional

Las redes sociales profesionales, los blogs, los podcasts o incluso los encuentros presenciales entre empleados públicos son espacios donde esas marcas personales pueden salir a la luz. Y es responsabilidad de la propia administración facilitar esa participación, dotando de medios, formación y autonomía a sus profesionales para que puedan desarrollar sus propias marcas personales.

La innovación pública no siempre requiere de grandes transformaciones tecnológicas o reformas estructurales. A menudo comienza con pequeñas acciones lideradas por personas comprometidas. La marca personal actúa aquí como

un elemento catalizador, ya que, cuando una persona se siente reconocida y tiene voz propia, se atreve a proponer, experimentar y mejorar su organización.

Impulsar las marcas personales en la administración es también una forma de impulsar la innovación. No se trata de esperar que todas las ideas y propuestas surjan desde los niveles directivos, sino más bien de crear un ecosistema donde cualquier persona pueda ser protagonista del cambio desde su puesto. Esta democratización de la innovación genera más ideas, más implicación y a la larga mejores resultados.

Impulsar las marcas personales en la administración es una forma de impulsar la innovación

Además, cuando una institución apoya a las personas que ya están innovando —aunque sea a pequeña escala— está legitimando nuevos liderazgos que no se basan tanto en la jerarquía, sino en la autoridad que otorga el conocimiento, la experiencia y la contribución al bien común.

Durante décadas, la cultura dominante en muchas administraciones públicas ha sido la de la compartimentación: cada unidad, cada departamento, cada profesional en su rincón y sin saber muy bien qué estaba haciendo el resto. La marca personal rompe con ese esquema ▶



y empuja a los profesionales a compartir, a colaborar y a construir redes (networking).

La persona que trabaja su marca personal entiende que su valor crece cuando se pone al servicio de otros. Compartir conocimientos, responder dudas, escribir un artículo, dar una charla o simplemente participar en una conversación profesional son formas de crear comunidad. Y la comunidad es la base sobre la que se construyen las organizaciones que aprenden, que se adaptan y que innovan.

Las administraciones públicas necesitan hoy más que nunca ese tipo de cultura. Una cultura donde se valore tanto el saber hacer como el saber compartir, donde la excelencia no sea sinónimo de competitividad, sino de cooperación. Y donde los profesionales sean embajadores del cambio que la ciudadanía demanda.

Estamos en un momento en que las instituciones públicas atraviesan una crisis de legitimidad y apostar por la marca personal también es una forma de construir una nueva imagen del servicio público. Un relato más humano y más cercano a la ciudadanía y protagonizado por personas que dan lo mejor de sí mismas cada día.

Dar visibilidad a esos profesionales, contar lo que hacen y por qué lo hacen, no solo mejora la imagen de la administración, sino que sirve de inspiración a otros. Especialmente a las nuevas generaciones, que necesitan referentes públicos con los que identificarse para contribuir así a atraer talento joven al sector público, algo de lo que se habla mucho en estos momentos.



Las nuevas generaciones necesitan referentes públicos con los que identificarse para atraer talento joven al sector público

La marca personal no es por tanto una moda, sino una herramienta estratégica. En la administración pública puede ser una poderosa palanca para motivar al personal,

visibilizar el talento interno e impulsar la innovación desde dentro. Pero, para que esto ocurra, hace falta un cambio de mentalidad y dejar de ver las trayectorias individuales como una amenaza para empezar a verlas como una oportunidad para nuestra administración.

Fomentar la marca personal del personal al servicio de las administraciones públicas es apostar por una administración más abierta y más humana y, sobre todo, más preparada para afrontar los retos y desafíos a los que tendremos que hacer frente en los próximos años.

Innovar en comunicación pública: las cuatro frases que no quieres (pero vas a) escuchar



J. DAVID PÉREZ
→ [in/J.DavidPerez](#)

Especialista en
Comunicación
Institucional

Innovar es cambiar para mejorar y en comunicación pública es hacerlo para lograr más cercanía y claridad. A la hora de planificar y ejecutar un proceso de innovación hay que tener en cuenta que las filias y las fobias suelen atacar. Aquí vamos a repasar cuatro frases que anuncian obstáculos y que, si trabajas contando lo público, te resonarán:

“HAY QUE HACERLO”

No, muchas veces no hay que hacerlo. Antes de dar una orden urgente y, en teoría, innovadora se debería valorar la necesidad real de hacerlo; luego hay que contarle a quienes deben hacerlo y, después, escuchar activamente para ver si ese cambio es viable o debe

estar precedido de otros. Además, hay que aprender de errores pasados y ajenos para evitar repetir lo mismo que ya fracasó. Por responsabilidad pública, hay que pensarlo dos veces.

Tal vez le suene a quien haya trabajado o trabaje en contar lo público alguno de esos aniversarios en los que urge crear una hemeroteca *online*, cuando hay décadas de documentación sin digitalizar. ¿Os acordáis de esos maratones de escaneo? O tal vez el gusto por abrir perfiles en todas las redes sociales para todo y, al mismo tiempo, para dejar cadáveres digitales meses después. ¿Desembarco en Twitch de algunas administraciones españolas en 2021?



Esto no es un ataque a la visión, ni a la ambición. Es una reivindicación de la 'innovación frugal', esa que se centra en lo esencial y en innovar de manera continuada, accesible y sostenible. Día a día. Proceso a proceso. Sin provocar conflictos, ni *burnouts* del personal. Porque a veces vale más una selección de veinte imágenes que representen una historia institucional que digitalizar 4.000 archivos (y luego perderlos). Porque, posiblemente, sea más interesante una campaña que diez nuevos perfiles cuya actividad y mantenimiento no se puede garantizar.

"SIEMPRE HA SIDO ASÍ"

Es el mantra de esa persona que insiste en imprimir y escanear un PDF. La utilidad del proceso no se ha logrado desentrañar, el apego que tiene quien la ejecuta es real. Este punto lo explica, magistralmente, la comunicadora Nagore García Sanz.

Cuando alguien se gira con virulencia a espetar el "siempre ha sido así", está hablando su miedo. Miedo a equivocarse, a perder el control, a necesitar 225 informes previos para cambiar la tipografía de una nota interna. Miedo a su falta de capacidad porque la brecha digital y de competencias es una realidad que no se enfrenta con medidas superlativas, se soluciona con comunicación, formación y empoderamiento.

En este proceso, una medida que han explorado administraciones públicas como las de Medellín (Colombia), Valparaíso (Chile) o Tegucigalpa (Honduras), apoyados por el BID, son *hackatones* de Innovación Pública (que nada tienen que ver



con los maratones de escaneos de antes). Allí, uno de los mayores logros no fue la tecnología, sino la gestión compartida de la información y la confianza entre sociedad y administración.

Una medida que han explorado administraciones públicas como las de Medellín, Valparaíso o Tegucigalpa son hackatones de Innovación Pública

Este apartado no aspira a condenar, ni ridiculizar a ninguna persona que sufra el miedo al cambio. Es un proceso durísimo que provoca conflictos complejos en cualquier espacio. Al abordar el "siempre ha sido así" se habla de la necesidad de formar y acompañar para atreverse. Como dice la periodista de datos María Álvarez del Vayo, "hay que hacer de Excel tu mejor amigo y de la transparencia una aliada de lo público" o, en este caso, de la innovación una oportunidad, no una amenaza.

"NO LO VEO"

Es el primo del "siempre ha sido así", pero procede más de un conocimiento superficial de la materia que de un miedo. El "no lo veo" es ▶



▼
muy frecuente al abordar el aterrizaje en una nueva red social o incluso cuando se propone impulsar la escucha social o nuevos formatos. La respuesta de quienes aman aún la Aguja Hipodérmica, aquella teoría de comunicación indiscriminada, es una mirada escéptica y, sí, un “no lo veo”.

El “no lo veo” es muy frecuente al abordar el aterrizaje en una nueva red social

Ante este caso concreto, la estrategia digital de *Growth from Knowledge* (GfK), Lidia Baños nos recuerda que no hay redes “para no estar”; en cualquiera se puede estar, aportar y escuchar. Todo esto, sin perder los principios institucionales. En el caso de las administraciones públicas, lo esencial es analizar si estar permite generar un valor añadido, si es un servicio útil.

El no verlo suele caer por el peso de la realidad (aunque puede tardar mucho). Un repaso al último informe ‘*Global Communication Report*’ de la *USC Annenberg School for Communication and Journalism* nos indica que actualmente las tendencias

en comunicación van hacia el social media, el *podcasting* y la comunicación vía app. Es un aviso: si no avanzas (con medida y estrategia) hasta donde está la gente, te estás quedando fuera.

“QUIERO LO ÚLTIMO”

La vanguardia por la vanguardia no debe ser un fin y la tecnología puede no ser sinónimo de innovación per se. Como recuerda el especialista en administración digital, Sergio Jiménez, lo digital tiene una misión: “preocuparse de lo que es importante, las personas”. Por eso, al apostar por un cambio tecnológico no hay que olvidar la importancia ►

de los *Warm Data* que defiende Nora Bateson y que incluye claves como que la calidad de la innovación va vinculada a la calidad de las relaciones. La transformación tecnológica sin vínculos humanos no transforma tanto.

Al apostar por un cambio tecnológico no hay que olvidar la importancia de los Warm Data, que incluye que la calidad de la innovación va vinculada a la de las relaciones

Por eso, en mitad de este cambio de paradigma, con la Inteligencia Artificial como punta de lanza y nuevas formas de comunicar imponiéndose, un café o una campaña offline pueden ser la innovación que una administración necesita. Un caso concreto y local que demuestra el poder de lo cercano es una tienda-agencia de comunicación en Cádiz, *La Vecina*, que revolucionó las redes y el comercio local español viralizando por toda España un cartel en el que invitaba a entrar y a charlar. Y eso, también es innovación. Una innovación de la que todos podemos aprender.

Recapitulando: si vas a innovar a la hora de contar lo público vas a enfrentar prisas, miedos, desconocimiento y tecnofilia. Ante esto: paciencia, información y no olvidar que innovar en comunicación pública (tanto *online* como *offline*) es apostar por la claridad y la cercanía, por ser útil y generar confianza.



Innovar en comunicación pública es apostar por la claridad y la cercanía, por ser útil y generar confianza

“La delegación excesiva de decisiones a la IA puede conducir a deshumanizar la gestión pública”

Entrevista a Jorge Iván Bula,
director de la Escuela Superior de
Administración Pública de Bogotá



El profesor Jorge Iván Bula Escobar es un hombre de academia. Lleva 30 años enseñando, investigando y gestionando conocimiento en las universidades más importantes de Colombia. Es economista, con formación en desarrollo económico y doctor en Sociología. Su apuesta como director nacional de la [Escuela Superior de Administración Pública \(ESAP\)](#) es armonizar la formación académica, la investigación y la extensión para entregarle a la sociedad colombiana funcionarios públicos comprometidos con la transformación del país, la construcción de la paz y la consolidación de la democracia.

Para empezar, ¿cuál es la misión de la ESAP y cuál es su incidencia concreta en el fortalecimiento del sector público colombiano?

La misión de la Escuela es formar, investigar y hacer actividades de extensión académica en el campo de la administración pública y el gobierno. Capacitamos a los servidores públicos y a la ciudadanía y asesoramos a las entidades estatales, nacionales y territoriales.

La ESAP tiene una incidencia como ninguna otra entidad pública en Colombia. ▸



▼ Ofrecemos programas de pregrado y posgrado en Administración Pública, Economía Pública y Derechos Humanos y tenemos presencia en todo el país, gracias a las 16 direcciones territoriales. Estos programas están diseñados para desarrollar competencias globales en servidores públicos y ciudadanos, así como contribuir a la transformación del Estado y a la justicia social y ambiental.

Además, la Escuela lidera procesos de investigación con enfoques participativos y territoriales y, a través de su Escuela de Alto Gobierno, ofrece programas especializados de inducción, capacitación y acompañamiento a la alta gerencia del Estado.

Pero la ESAP no solo forma a los futuros servidores públicos del país, sino que también actúa como un aliado estratégico del Estado. ¿Cómo se equilibra ese doble rol institucional y qué impacto tiene en el desarrollo territorial?

La ESAP equilibra sus funciones de formación académica y fortalecimiento institucional mediante una integración activa de estudiantes, docentes y servidores públicos en procesos de asistencia técnica y desarrollo de capacidades. Este enfoque, conocido como 'Escuela Aplicada', permite que la comunidad académica participe directamente en la transformación del sector público colombiano.

Promovemos la participación de estudiantes, docentes y egresados en los programas de asistencia técnica y capacitación que le ofrecemos a alcaldías, gobernaciones y otras entidades públicas, ▸





especialmente en regiones con menor capacidad, en temas como la formulación de políticas públicas, organización y gestión de lo público.

Esta colaboración, que se concreta en prácticas y monitorías, permite que los miembros de la comunidad académica contribuyan al fortalecimiento de la gestión estatal mientras aplican y enriquecen sus conocimientos en escenarios reales.

En un país tan diverso como Colombia, ¿qué ejemplos de buenas prácticas ha identificado la ESAP en su trabajo con comunidades locales y territorios que podrían ser relevantes para otras administraciones públicas de Iberoamérica?

Primero, me gustaría resaltar el ESAPLab, un laboratorio de innovación en administración pública

que lidera la creación y adopción de prácticas administrativas, procesos y políticas innovadoras. Su enfoque se centra en el desarrollo de acciones basadas en las 8C: confianza, concurrencia (participación), compromiso, creatividad, colaboración, cooperación, comunicación (transparencia) y cultura de la innovación.

En segundo lugar, la ESAP ha documentado diversas experiencias de investigación que abordan temas como la seguridad alimentaria, la gestión del conocimiento y la innovación pública. Estas investigaciones ofrecen visiones valiosas sobre cómo las administraciones públicas pueden adaptarse y responder a desafíos contemporáneos y sirven como referencia para otras instituciones en Iberoamérica interesadas en mejorar sus prácticas administrativas.

Finalmente, la ESAP ha desarrollado un campus virtual que facilita la educación a distancia, complementado con aulas híbridas que combinan la enseñanza presencial y virtual. Ofrecemos más de 60 cursos y diplomados virtuales gratuitos en áreas clave como gestión del riesgo, derechos humanos, contratación estatal y participación ciudadana, a través de plataformas como Microsoft Teams y Moodle.

La administración pública en nuestra región enfrenta retos complejos: desigualdades, corrupción, falta de confianza, brechas digitales... ¿cómo puede aportar Colombia a esa conversación?

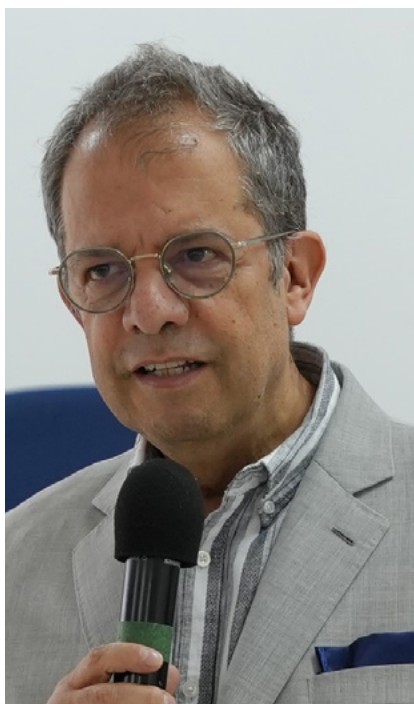
Colombia, a través de la Escuela, ofrece un modelo de administración pública que integra formación ética y lucha contra la



corrupción, innovación pedagógica, enfoque territorial y colaboración internacional. Tenemos, por ejemplo, el Curso de Integridad, Transparencia y Lucha contra la Corrupción, realizado en colaboración con el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca sensibilizar a los servidores sobre la importancia de actuar con base en principios éticos y de legalidad.

Hemos liderado procesos de investigación con enfoques étnicos y territoriales. Esto impacta directamente en la calidad de vida de los ciudadanos al proponer soluciones basadas en evidencia.

También participamos escenarios globales para compartir experiencias y conocimientos a través de redes internacionales como el Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP), el Centro Latinoamericano para la Administración del Desarrollo (CLAD) y el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).



La tecnología y, en particular, la Inteligencia Artificial, está redefiniendo la forma en que se diseñan, implementan y evalúan las políticas públicas. ¿Qué oportunidades y riesgos identifica en este proceso desde la perspectiva de la ESAP?

La Inteligencia Artificial puede contribuir a la creación de entornos colaborativos y más personalizados de aprendizaje, al uso de herramientas de redes sociales con fines pedagógicos, al desarrollado de programas de formación en IA. En la ESAP, por ejemplo, se desarrolló el Diplomado en Inteligencia Artificial, Innovación y Políticas Públicas, en colaboración con la Universidad de Caldas. Estos programas buscan capacitar a los servidores públicos en el uso ético y efectivo de la IA en la administración pública.

En contraste, el uso y apropiación de la IA podría generar una pérdida

de habilidades fundamentales para la gestión de lo público. La automatización de procesos puede llevar a una disminución de habilidades esenciales para la gestión pública, como la escritura, el análisis crítico y la toma de decisiones informadas.

También hay riesgo en cuanto a la privacidad y protección de datos por la falta de protocolos adecuados. La implementación de IA en la formación de administradores públicos puede exacerbar las brechas digitales existentes y la delegación excesiva de decisiones a sistemas automatizados puede conducir a una deshumanización en la gestión pública, donde se prioricen criterios técnicos sobre consideraciones éticas y sociales.

A finales del 2024, la ESAP fue reconocida por su rol transformador en el sector público, a través de los premios NovaGob en las modalidades Premio a la persona innovadora del año y Premio a la creatividad en la innovación. ¿Qué significado tienen estos reconocimientos y qué experiencias o aprendizajes podrían compartirse con otras escuelas de gobierno?

Fuimos reconocidos por nuestro trabajo en el I y II Congreso Internacional de Innovación en administración pública. Este espacio se está consolidando como un referente nacional en la promoción de nuevas metodologías, tendencias y enfoques de innovación social, en coherencia con nuestra vocación territorial y nuestro compromiso con la construcción de tejido social.

“La automatización de procesos puede llevar a una disminución de habilidades esenciales para la gestión pública, como la escritura, el análisis crítico y la toma de decisiones informadas”



Hay dos experiencias sumamente valiosas que la ESAP puede compartir con el mundo. Primero, nuestro modelo de asistencia técnica territorial ha generado un impacto significativo en la mejora de las capacidades institucionales de las alcaldías municipales; este modelo es referente en el contexto nacional y comparte aprendizajes significativos para países latinoamericanos.

Segundo, el trabajo desarrollado desde el Laboratorio de Innovación Pública de la ESAP, espacio en el cual se materializan nuestras iniciativas innovadoras. Allí convergen saberes locales y ancestrales con nuevas corrientes en Administración Pública y se generan proyectos únicos que responden de manera pertinente a las necesidades de los territorios.

En procesos de innovación pública, la participación ciudadana suele ser clave. ¿Cómo se está integrando esta dimensión en los proyectos que lidera la ESAP, especialmente en escenarios con altos niveles de exclusión o desconfianza institucional?

Nuestra apuesta ha sido generar confianza desde el reconocimiento de saberes diversos y la construcción colectiva de soluciones. Esto implica romper con la lógica tradicional de la innovación, entendida únicamente como incorporación de tecnologías, para dar paso a una noción más amplia, donde la sabiduría de los territorios y las prácticas comunitarias son valoradas como fuentes legítimas de conocimiento.

La innovación pública que promovemos se basa en la escucha activa, la co-creación y la validación social de cada intervención. La ESAP ha entendido que innovar en la administración pública también significa institucionalizar el diálogo intercultural y territorial. En nuestra estrategia de asistencia técnica territorial los procesos se adaptan a las realidades locales para reconocer las narrativas propias del territorio, los saberes autóctonos y las formas comunitarias de organización.

Hemos trabajado con jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y comunidades afrodescendientes en la formulación de proyectos públicos que integran conocimiento técnico con saberes propios.

"Innovar en la administración pública también significa institucionalizar el diálogo intercultural y territorial"

Si tuviera que imaginar la administración pública colombiana dentro de diez años, ¿qué transformaciones espera ver y qué papel jugará la ESAP?

Dentro de diez años sueño con ver una administración pública colombiana profundamente conectada con los territorios, capaz de dialogar de manera horizontal con la ciudadanía y con instituciones más confiables, abiertas y adaptativas. Una administración

que no tema innovar desde la diversidad cultural, que reconozca el valor de los saberes comunitarios y que entienda la gestión pública como una práctica colaborativa de construcción del bien común. La transformación no será solo digital o tecnológica, sino también ética, cultural y pedagógica.

En ese escenario, la ESAP jugará un papel protagonista como plataforma articuladora del conocimiento público y como centro de pensamiento para la innovación estatal, desde una mirada sistémica, capaz de vincular lo local con lo nacional, lo ancestral con lo emergente y lo técnico con lo comunitario. Se fortalecerá, además, como un laboratorio de aprendizaje continuo, en el que las experiencias de los territorios retroalimentan la formación y la investigación.

Es importante destacar que esta transformación del Estado no es solo tarea de las instituciones: hago una invitación muy especial a la ciudadanía en general para que se empodere, se forme, participe y exija ser parte activa de las decisiones públicas. 

"Hago una invitación muy especial a la ciudadanía para que se empodere, se forme, participe y exija ser parte activa de las decisiones públicas"

El expediente y la plaza: innovación pública para administraciones más porosas



Socio de
ACOP

MANUEL RODRÍGUEZ
→ @ManuRodriguezCC

Consultor político y de
innovación social en
Cámara Cívica

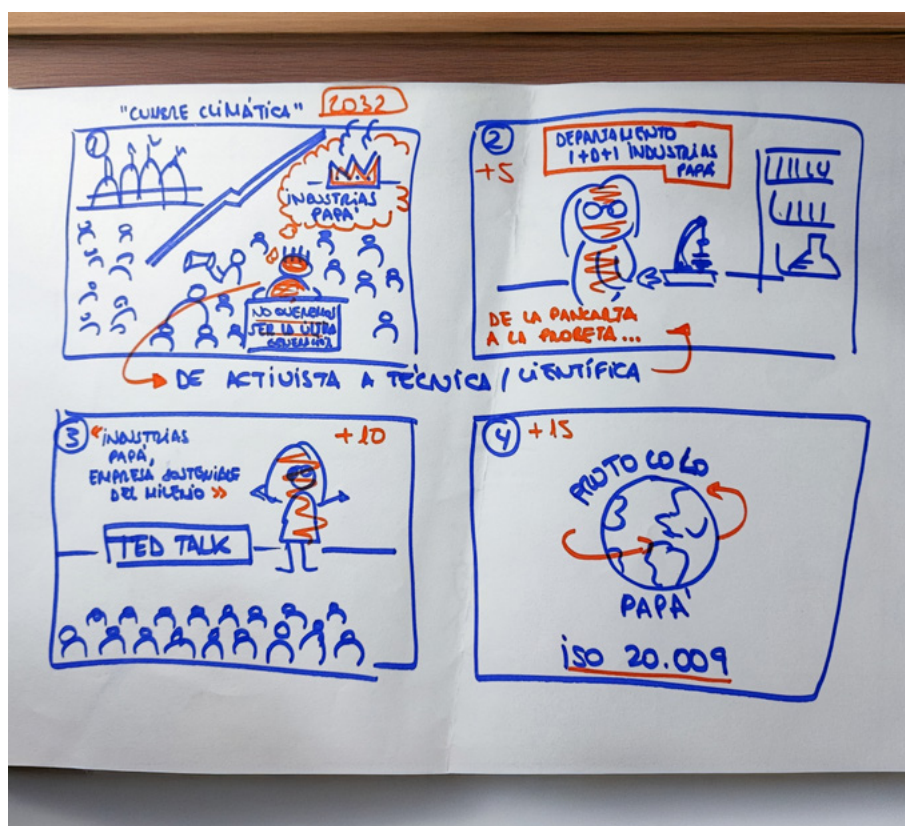


Durante siglos, la administración pública ha sido el archivo viviente de nuestras sociedades. Una gran máquina de papeles, formularios, certificados y compulsas que –con más o menos eficacia– ha sostenido el relato ordenado de lo común. Una burocracia con alma de archivero, obsesionada por preservar, regular y garantizar que lo público transcurra sin sobresaltos.

Y no es poco. Porque, mientras el caos habita en el margen, la administración ha estado en el centro: el centro del expediente, del Boletín Oficial, del

Registro Civil. Pero ese centro, hoy, empieza a temblar.

El mundo ha cambiado y lo ha hecho más rápido que el papel. Vivimos en ciudades hipervinculadas, con conflictos transversales y desafíos que no caben en un decreto. El cambio climático, las migraciones, la pobreza urbana, la inteligencia artificial, la polarización... son problemas complejos, interdependientes y urgentes. Y ante ellos, la administración no puede seguir funcionando como si bastara con archivar, certificar y custodiar. Hay que imaginar.



DEL DESPACHO AL TERRITORIO

Tradicionalmente, quienes han habitado la administración han sido perfiles jurídicos, economistas, técnicos de gestión. Gente rigurosa, iuspublicista, con una pulsión natural hacia el reglamento, el procedimiento, el orden. Gente que sabe lo que se puede y lo que no, lo que se hizo en 1986 y por qué no se puede repetir.

Y eso ha sido –y sigue siendo– valiosísimo porque, sin esa memoria, sin esa estructura, lo público no se sostiene. Pero hoy, ese conocimiento necesita abrirse a otras disciplinas, a otros lenguajes, a otras lógicas. Ya no sirve conocer solo la ley: hay que conocer la vida. Quien camina por la ciudad sabe

dónde están los baches. Quien espera a que le sellen un papel entiende mejor que nadie lo absurdo de ciertos trámites. Quien no tiene dónde sentarse en una estación de tren podría explicarle al Ministerio de Transportes más que mil informes. La administración necesita reaprender a mirar desde el lugar de quienes la usan.

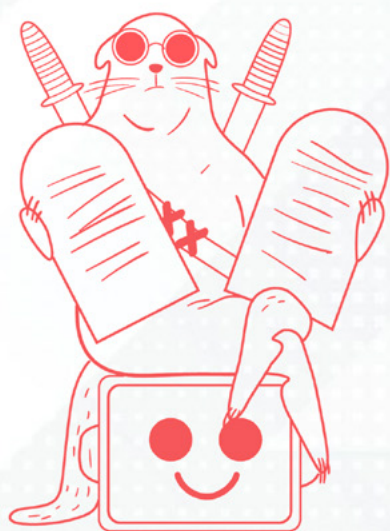
INNOVAR: VERBO TRANSITIVO

Hablar de innovación pública no es pintar con colores bonitos un informe técnico, ni comprar a una multinacional una APP muy cara que se descargarán 20 personas. Es transformar la manera en que entendemos el servicio público; es romper con estructuras jerárquicas y cerradas y construir una administración más porosa, más

colaborativa, más humana. Una que no tema a la ciudadanía, sino que la escuche y se deje transformar por ella.

Esto implica muchas cosas: comunicar mejor, abandonar el lenguaje críptico que solo entienden los iniciados, adoptar el lenguaje claro, hablar como la gente habla y usar sus canales (redes sociales, apps, plataformas digitales, medios comunitarios). Implica trabajar en red: entre administraciones, entre países, entre comunidades. Compartir aprendizajes, herramientas, códigos abiertos. Ejemplos como el *software* libre de participación nacido en los ayuntamientos de Madrid y Barcelona y hoy usado en ciudades de todo el mundo son una lección viva: cuando lo público se comparte, se fortalece.

El software libre de participación nacido en los ayuntamientos de Madrid y Barcelona es una lección viva: cuando lo público se comparte, se fortalece



NUESTRO DECÁLOGO

1. Sé un agente del cambio
2. Make memes, not war
3. Hay que cuidar el tono
4. Cuenta hasta 10 antes de hablar
5. Nunca digas lo que no dirías en persona
6. Diferencia entre una opinión y quien opina
7. Te pueden llevar la contraria (y a veces con razón)
8. Sé un muro contra las fake news
9. Se puede hacer pedagogía con gente cercana
10. Inspira y moviliza a más personas

HATEBLOCKERS

TRES EJEMPLOS DESDE EL CORAZÓN DE LO PÚBLICO

Siempre trabajando en la intersección de la innovación social y la comunicación política, desde Cámara Cívica hemos tenido la suerte de trabajar, en alianza con el Laboratorio de Gobierno de Aragón (LAAAB), en proyectos que encarnan esta nueva manera de entender la innovación pública: cercana, interdisciplinar, participativa y valiente. Os compartimos tres que muestran cómo otra administración no solo es posible, sino que ya está en marcha.

HATEBLOCKERS: JÓVENES CIBERACTIVISTAS CONTRA EL DISCURSO DE ODIO

Hateblockers nació en 2020 como una iniciativa del LAAAB junto al Instituto Aragonés de la Juventud y la Dirección General de

Cooperación y Migraciones, desarrollada con el acompañamiento de Cámara Cívica. Parte de una hipótesis de partida: en un contexto de pandemia, el LAAAB impulsó el proyecto Frena La Curva para canalizar la energía social y la cooperación para corregir colectivamente muchos de los problemas que trajo el confinamiento. Durante la desescalada, la hipótesis fue: ya hemos frenado la curva de contagios, ahora toca frenar la curva del odio. ¿Es posible implicar a los propios usuarios de internet en su salvaguarda para frenar la expansión de la xenofobia, el machismo, la LGTBI-fobia o la desinformación?

Hateblockers es una comunidad de jóvenes ciberactivistas contra el discurso del odio, creada junto con activistas y artistas

Así nace Hateblockers, una comunidad de jóvenes ciberactivistas contra el discurso del odio. Creada junto con activistas y artistas, desarrolla una narrativa y una estética muy orientada a adolescentes y jóvenes "en el sentido biográfico y no biológico", que romantiza el buen rollo, lo cuqui y que nos invita a reflexionar sobre nuestra propia forma de estar en internet. Cada Hateblocker aprende a no responder con insultos, sino con humor, pedagogía y, en su caso, reporta en nuestro servidor de Discord los casos más graves de ciberacoso para que, avisada mediante un bot, toda la comunidad Hateblocker reporte simultáneamente a la plataforma donde se ha publicado el ciberacoso para que lo retire preventivamente. Además, desde [la web](#) se puede acceder a herramientas, formación, un juego de cartas imprimible para centros educativos y un Decálogo Hateblocker. Toda esta infraestructura se presentó en sociedad con creadores de contenido, artistas, ►



raperos y creadores de memes, mediante una campaña de desbordamiento: se apostó por dejar que la comunidad se apropié de la marca y la haga suya, perdiendo en cierto grado el control de la misma. Esto ha demostrado ser una estrategia de comunicación muy exitosa, ya que invitados inesperados como Fernando Berlín o Joaquín Reyes se declararon Hateblockers y algunos medios de comunicación decidieron hacer suyo el Decálogo Hateblocker.

El proyecto se diseñó también como una plataforma de escucha hacia colectivos antirracistas, feministas, LGTBI o del pueblo gitano, integrando sus aportes y su experiencia. La sociedad civil llega donde no llegan las administraciones, que obtienen así una red de aprendizaje y acción mucho más dinámica y versátil.



La sociedad civil llega donde no llegan las administraciones, que obtienen así una red de aprendizaje y acción mucho más dinámica y versátil

LABORATORIO DE FUTUROS: IMAGINAR ES GOBERNAR

Uno de los problemas más graves que tenemos como sociedad es la incapacidad de imaginar otros futuros posibles. Las películas de ciencia ficción solo nos muestran ▸

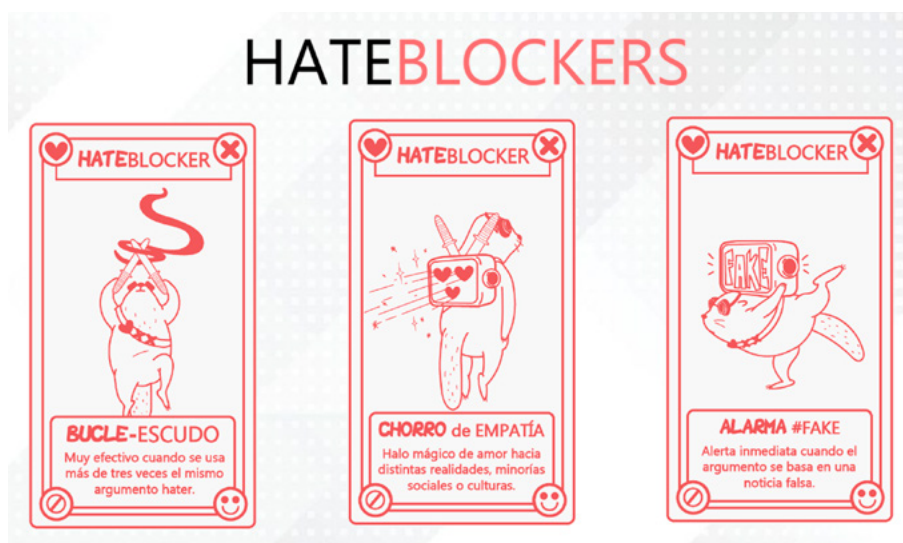


escenarios peores que el actual, pero nunca senderos más pacíficos y humanos para transitar. Por ello, en 2022 creamos el Laboratorio de Futuros para aprender a imaginar colectivamente otras formas de democracia, economía, bienestar o relación con el entorno.

La metodología fue bastante sofisticada: en primer lugar, hicimos un recorrido histórico por el concepto de futuro en la Filosofía y la ficción, repasando obras como la República de Platón, La Utopía de Tomás Moro o El Cuento de la Criada de Margaret Atwood. Para alejarnos de los conceptos de utopía y distopía, adoptamos el enfoque de la prototopía: la construcción colectiva siempre inacabada de un mañana mejor. Posteriormente, utilizamos herramientas del *future design* y del diseño especulativo para detectar señales de cambio y construir colectivamente escenarios de futuro posibles, probables y deseables. Una vez identificado el futuro más democrático, sostenible e igualitario, realizamos una trazabilidad inversa para co-diseñar estrategias que nos permitan llegar a ese futuro y no a otro.

UNA ADMINISTRACIÓN QUE APRENDE: FICCIÓN CON VOCACIÓN REAL

El Laboratorio de Futuros se cerró con la grabación de un falso documental situado en el futuro próximo. En él se ve cómo, en la Zaragoza de 2033, un problema social (la percepción de inseguridad de noche por las mujeres) es transformado en problema público por un laboratorio de gobierno, de manera que la administración del futuro busca aprender para encontrar



una solución. Para ello, esta ficción especulativa nos muestra cómo en el futuro las administraciones trabajarían en red entre ellas (tanto a nivel nacional como internacional) para compartir aprendizajes y buenas prácticas, además de convocar a ciudadanos y ciudadanas que quieran co-crear soluciones innovadoras en base a su experiencia.

La técnica utilizada se llama *design fiction* y proviene de la Universidad de Stanford. Como si de un *Black Mirror* en positivo se tratara, permite crear historias con objetos, noticias o escenas ficticias del futuro para analizar su impacto en el presente. En este caso, nos sirvió para mostrar que otro tipo de administración no solo es posible, sino que ya está en marcha.

Como si de un Black Mirror se tratara, permite crear historias con objetos, noticias o escenas ficticias del futuro para analizar su impacto en el presente

VOLVER A CREER EN LO PÚBLICO

Estos proyectos no son la excepción. Son semillas. Muestran que la innovación no es algo reservado a Silicon Valley o a los laboratorios *tech*; que también puede suceder en un pueblo de Teruel, en una asamblea vecinal, en la oficina de un técnico que decide preguntar antes de decidir.

La administración pública necesita abrir ventanas. Dejar que entre aire fresco. Hablar con otras voces. Escuchar otras músicas.

No para abandonar lo que ha sido, sino para ampliar lo que puede llegar a ser. Porque si lo público vuelve a hablar con claridad, si vuelve a mirar a los ojos, si se mancha las manos en las plazas y las aceras, volveremos a creer en ello.

Y quizás, entonces, dejará de parecerse imposible cambiar las cosas. Porque lo imposible, a veces, solo es aquello que aún no nos hemos atrevido a intentar. ✎

La fotografía como herramienta de innovación en la administración pública en España



PEDRO RUIZ

@PedroRuiz_Photo



Comunidad de Madrid.

En un mundo cada vez más visual, la fotografía ha dejado de ser un simple recurso decorativo para convertirse en un instrumento central de la comunicación institucional. En el caso de la administración pública española, esta transformación ha sido especialmente visible en la última década, marcada por un impulso hacia la transparencia, la digitalización y la participación ciudadana.

La imagen pública ya no se construye solo con discursos o cifras; se construye, sobre todo, a través de las imágenes. Las fotografías que acompañan comunicados, decoran portales institucionales o circulan en redes sociales son, en muchos casos, el primer contacto entre la ciudadanía y sus instituciones. En ese contexto, la innovación no es solo tecnológica: es también visual, simbólica y narrativa. ▽



DE LA FOTO OFICIAL AL RELATO VISUAL

Durante décadas, la fotografía institucional cumplía una función meramente documental: retratar actos oficiales, visitas de autoridades o inauguraciones. Estas imágenes se almacenaban en archivos sin mayor proyección pública. Pero, con el auge de Internet, la profesionalización de la comunicación pública y la proliferación de redes sociales, esa función ha evolucionado hacia algo más complejo: contar historias.

Hoy, las administraciones públicas deben ser capaces de construir un relato visual coherente, accesible y representativo. No basta con mostrar a políticos cortando cintas. La ciudadanía exige imágenes que reflejen su diversidad, que muestren el día a día de los servicios públicos y que evidencien la gestión con honestidad.

TRANSPARENCIA VISUAL

Uno de los ámbitos donde la fotografía ha cobrado más fuerza es el de la transparencia institucional. Las imágenes permiten documentar obras públicas, procesos participativos, inversiones sociales o mejoras en servicios. Un ejemplo concreto lo encontramos en muchos ayuntamientos que publican, en sus redes o páginas web, fotografías del 'antes y después' de intervenciones urbanas, acompañadas de información presupuestaria. Esta estrategia permite a la ciudadanía visualizar el impacto real de las políticas públicas.

Además, la fotografía funciona como una herramienta de verificación. Frente al escepticismo y la



Presidencia del Gobierno y Ministerio de Educación.

desinformación, las imágenes pueden ofrecer evidencias claras de las acciones administrativas, reforzando la confianza en las instituciones.

REDES SOCIALES Y LENGUAJE VISUAL

La presencia institucional en redes sociales ha obligado a las administraciones a adaptar su lenguaje. Plataformas como Instagram, Twitter, TikTok o Facebook priorizan el contenido visual, lo que ha obligado a repensar las estrategias comunicativas desde una lógica más visual y narrativa.

La fotografía, en este entorno, no solo ilustra: es el mensaje. Ayuntamientos, ministerios, consejerías y organismos públicos han incorporado fotógrafos profesionales a sus equipos o han capacitado a personal técnico en comunicación visual. También se observa una creciente tendencia a usar el formato '*storytelling* fotográfico' para campañas informativas o educati-

vas, donde se combinan imágenes con testimonios breves, cifras y elementos gráficos.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA A TRAVÉS DE LA IMAGEN

Otra vertiente innovadora del uso fotográfico en la administración es su papel en los procesos participativos. Diversas iniciativas municipales han utilizado la fotografía como herramienta de diagnóstico urbano o consulta ciudadana. Mediante mapeos visuales, concursos o exposiciones participativas, se ha invitado a los vecinos a retratar su entorno, señalar problemáticas o destacar aspectos positivos de su barrio.

Estas iniciativas no solo aportan contenido útil para la gestión, sino que fomentan el sentido de pertenencia, la inclusión y la colaboración entre ciudadanía y administración.





Junta de Andalucía.



Ministerio de Cultura.



Ministerio de Trabajo.



Un ejemplo destacable es el proyecto 'Fotografiando tu ciudad', llevado a cabo en ciudades como Zaragoza y Bilbao, donde escolares y colectivos vecinales retrataron espacios públicos y sus necesidades. Las imágenes fueron luego discutidas en talleres participativos y entregadas como insumo a los servicios de urbanismo.

DIVERSIDAD, ÉTICA Y REPRESENTACIÓN

Sin embargo, este auge de la fotografía en lo público también plantea desafíos. Uno de ellos es la necesidad de garantizar una representación visual diversa, equitativa y respetuosa. Las imágenes institucionales deben reflejar la pluralidad de la sociedad: no solo mostrar a líderes varones y blancos, sino a mujeres, personas mayores, jóvenes, migrantes o con discapacidad, en roles activos dentro de la comunidad.

La ética también es crucial. El consentimiento, la privacidad y el respeto a la dignidad de las personas retratadas deben ser principios rectores. Especialmente cuando se trata de colectivos vulnerables, la administración debe actuar con especial cuidado para no instrumentalizar sus imágenes con fines propagandísticos.

LA IMAGEN COMO ARCHIVO Y MEMORIA PÚBLICA

Otro aspecto interesante es el papel de la fotografía como memoria institucional. Cada imagen generada por la administración pública forma parte del archivo ▽



colectivo del país. Documentan no solo eventos o intervenciones, sino también los cambios en las formas de gobernar, representar y comunicarse.

Varias administraciones han comenzado a trabajar en la creación de archivos fotográficos públicos, digitalizados y accesibles a través de sus portales, donde se pueden consultar imágenes de décadas pasadas y actuales. Este esfuerzo contribuye a la construcción de una memoria democrática y participativa.

CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS

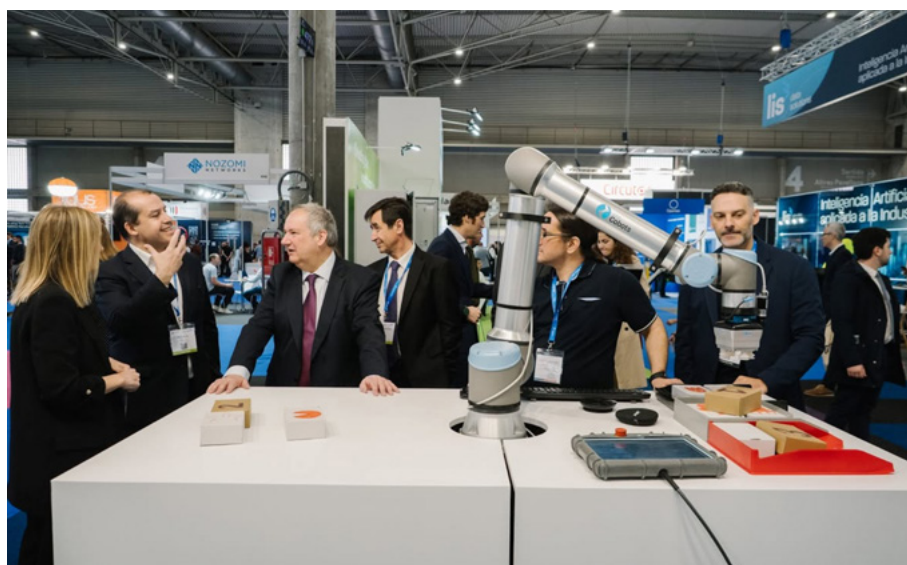
Algunas administraciones en España destacan por su uso innovador y consciente de la fotografía. El Ayuntamiento de Barcelona, por ejemplo, ha impulsado campañas visuales con enfoque interseccional, donde se retrata a ciudadanos diversos en contextos reales, evitando los clichés de la fotografía institucional tradicional.

Durante la pandemia, la Junta de Andalucía utilizó la fotografía como herramienta empática para mostrar el trabajo silencioso de los empleados públicos esenciales: conductores, celadores, personal de limpieza o atención telefónica. Las imágenes, difundidas en redes y exposiciones urbanas, ayudaron a dignificar su labor.

El gobierno vasco ha promovido talleres fotográficos participativos en barrios periféricos, en los que ha integrado a jóvenes en riesgo de exclusión y cuyas imágenes ha usado para repensar el diseño urbano.



Presidencia de Gobierno.



Ministerio de Industria.

CONCLUSIÓN: UNA MIRADA PÚBLICA MÁS HUMANA

La fotografía ha pasado de ser un recurso periférico a ocupar un lugar central en la innovación de la administración pública. No solo comunica: construye relato, genera vínculos, mejora la transparencia y refuerza la legitimidad institucional. Pero, para que cumpla ese

rol, debe ser usada con responsabilidad, ética y creatividad.

Una administración innovadora no es solo la que automatiza trámites, sino la que aprende a mirar —y a mostrarse— de manera más humana, inclusiva y crítica. En esa tarea, la fotografía seguirá siendo una herramienta poderosa, capaz de traducir la acción pública en imágenes que convoquen, emocionen y transformen.

Innovar también es vestirse para liderar: la imagen como herramienta de transformación pública



Socia de
ACOP

MARÍA FRANCÉS

→ @mariafrances

Politóloga y consultora
de imagen



Este mes, me sumo con mi sección al especial sobre Innovación en la Administración Pública y es que, en un momento en el que esta se asocia con transformación digital, nuevos modelos de gestión, participación ciudadana y eficiencia institucional, se nos olvida que hay otro tipo de innovación igual de poderosa: la que sucede en el plano de la imagen. Porque sí, la forma en que un líder político se viste también puede ser una declaración de cambio, de ruptura, de modernidad.

En la era de la imagen digital, donde cada comparecencia es fotografiada, grabada y compartida con tan solo dos clics, la comunicación no verbal se ha convertido en una extensión del discurso político. Y en este nuevo escenario, el estilo, el vestuario y la apariencia son mucho más que una cuestión estética; se convierten en herramientas estratégicas para proyectar liderazgo, credibilidad y cercanía. Innovar en política también es entender que vestirse bien es vestirse para comunicar.

La forma en que un líder político se viste también puede ser una declaración de cambio, de ruptura, de modernidad

INNOVAR DESDE LA PERCEPCIÓN

La administración pública del siglo XXI se mueve en un contexto de exigencia creciente por parte de la ciudadanía: se pide transparencia, ejemplaridad, accesibilidad. Pero también coherencia. Y en ese ▶



terreno, la imagen personal es una pieza que aún muchos líderes no se atreven a mirar de frente.

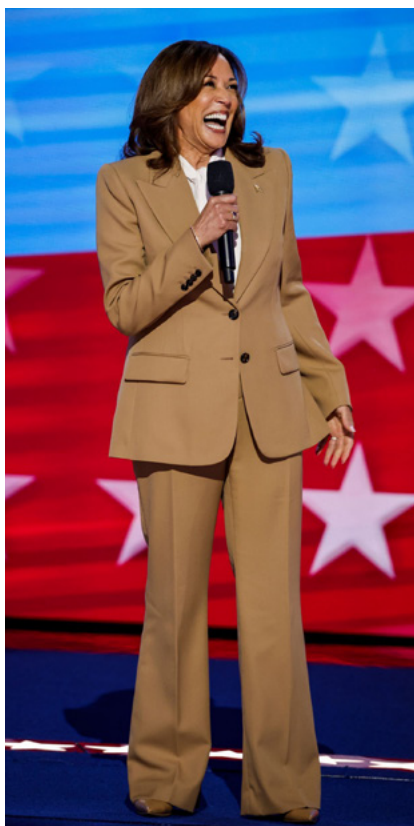
El cambio ya está en marcha. Hemos pasado de figuras rígidas, distantes y casi uniformadas, a políticos que entienden la importancia de proyectar una imagen más humana, más empática, más cercana a la realidad de las personas a las que representan. Vestirse con propósito es, en ese sentido, una forma de innovar: se trata de actualizar los códigos de representación visual para conectar de forma más eficaz con el electorado.

Innovar en política también es entender que vestirse bien es vestirse para comunicar

El impacto de esta innovación silenciosa está en la percepción: los ciudadanos captan, incluso de forma inconsciente, los valores que un político transmite a través de su imagen. Y si queremos transformar lo público, necesitamos líderes que también se transformen a sí mismos.

EL POWER DRESSING EN CLAVE CONTEMPORÁNEA

Como ya he contado en otros artículos, el término *power dressing* nació en los años 80 como una forma de vestir para ganar autoridad, sobre todo entre mujeres que irrumpían en espacios de poder tradi-



cionalmente masculinos. Aquellos trajes de hombreras marcadas y tonos oscuros buscaban parecerse al canon dominante.

El estilo en política ha evolucionado con los nuevos tiempos. No se trata de renunciar a la elegancia, sino de redefinirla, ya que la forma de vestir en los últimos tiempos se ha ido relajando en todos los sectores. Podemos ver a líderes que apuestan por el color como símbolo de energía o compromiso (el blanco sufragista, la verde esperanza, el azul institucional), que eligen marcas sostenibles, que muestran su identidad cultural a través de detalles o que rompen moldes sin perder autoridad.

Kamala Harris, por ejemplo, ha hecho del pantalón sastre un símbolo de fuerza y cercanía. Alexandria



Ocasio-Cortez se ha apropiado de la moda como altavoz ideológico y político. En España, figuras como Yolanda Díaz han abierto el camino hacia una imagen de poder más diversa, más conectada con sus propios códigos, sin copiar estéticas heredadas del pasado y, sobre todo, demostrando que la imagen cuenta.

EL ESTILO COMO INNOVACIÓN SILENCIOSA

Muchos políticos innovan sin decirlo, con pequeños gestos. Cambios sutiles que hablan por ellos: un tejido que representa compromiso con la industria local, una joya que honra a una comunidad: por ejemplo, la Reina Letizia con las blusas artesanales de Ucrania. ▶



*El estilo personal
se convierte en una
forma de liderazgo
silencioso*

▼ Esa innovación no se escribe en programas electorales, pero genera impacto. Porque comunica. Porque rompe lo esperado. Porque conecta.

En este contexto, el estilo personal se convierte en una forma de liderazgo silencioso, de posicionarse en un escenario saturado de discursos repetidos. Y en un ecosistema tan visual, donde cada aparición cuenta, saber utilizar tu imagen con estrategia y coherencia es parte de tu capital político.

No queremos modelos de pasarela, pero sí que los políticos sean conscientes del mensaje que lanzan, incluso cuando no hablan.

LA RESPONSABILIDAD ESTÉTICA DEL CARGO

Por experiencia propia en mis años como política, siento que hay algo profundamente ético en cuidar la imagen cuando se ocupa

un cargo público. Es un signo de respeto hacia la ciudadanía, hacia la institución que se representa y hacia uno mismo. Cuidar tu imagen en política no es superficialidad, es presencia, coherencia, profesionalidad; dignificar el cargo. Por ejemplo, ir a un pleno con camiseta y manga corta, es un NO ROTUNDO, por mucho que el estilo en los últimos tiempos se haya 'relajado'.

Hoy más que nunca, la ciudadanía busca líderes que sean accesibles, pero sólidos; empáticos, pero preparados. Y la imagen puede ayudar a proyectar eso. Una buena estrategia de estilo comunica organización, claridad, autoridad, pero también cercanía, calidez o escucha activa.

Negar la importancia de la imagen es perder una oportunidad de innovar desde lo simbólico. Porque sí, la estética también construye política. Y el vestuario puede ser

tan transformador como una reforma legislativa si se usa con inteligencia y estrategia.

¿ESTÁS VESTIDO PARA LIDERAR EL CAMBIO?

La innovación en la administración pública necesita de líderes capaces de encarnar el cambio, no solo predicarlo. Y en esa tarea, la imagen es un aliado poderoso. No basta con tener ideas: hay que saber proyectarlas, saberse ver como líder y dejarse ver como tal. Por eso, invito a quienes ocupan cargos públicos —y a quienes aspiran a ellos— a hacerse una pregunta sencilla, pero transformadora: ¿estoy vestido para liderar el futuro?

Porque lo que vestimos también transforma. Porque la imagen comunica incluso cuando callamos. Y porque liderar con estilo no es una frivolidad: es una herramienta más para inspirar, conectar y construir una nueva política. ✂

II PREMIOS ACOP DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

8 de noviembre de 2025

Centro Cultural del Born
BARCELONA

SAVE
THE
DATE



Cummings: un alquimista contra la casta político-mediática



Socio de
ACOP

TONI AIRA
→ @toniaira

Director Máster en
Comunicación Política e
Institucional UPF-BSM

En la película *Brexit: The Uncivil War* (2019), protagonizada por Benedict Cumberbatch en el papel del estratega **Dominic Cummings**, hay una escena particularmente reveladora que condensa el conflicto de fondo entre dos modelos de comunicación política: el institucional, tradicional y moderado, frente al disruptivo, emocional y tecnológico.

La conversación se produce entre Cummings y Craig Oliver, el director de comunicación de David Cameron (interpretado por Rory Kinnear). Y el intercambio no es solo personal, ya que funciona como metáfora del choque cultural y moral entre dos formas de entender el poder y el discurso público.

Oliver le reprocha a Cummings que está introduciendo una cultura tóxica en la

política. Le acusa de romper las reglas no escritas del juego democrático: el respeto por los hechos, la responsabilidad institucional, la búsqueda de consenso. Según él, Cummings está degradando el debate público, fomentando el odio, polarizando con mensajes simplistas y manipulando emocionalmente a los votantes.

Cummings le responde que las reglas ya estaban rotas mucho antes de que él llegara. Que el sistema político está enfermo, que vive en una burbuja elitista y desconectada del ciudadano común. Y que él no está en política para mantener apariencias, sino para ganar. Que sus métodos (el uso del dato, la emocionalidad, la segmentación y la desintermediación) no son una corrupción del sistema, sino una actualización inevitable. ▽

▼

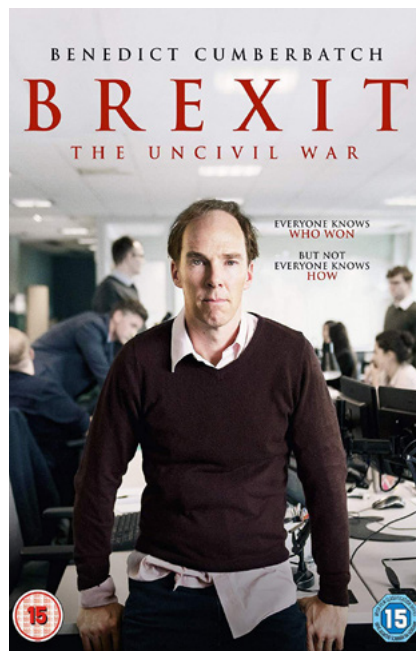
Cummings tenía claro que, en la era de la hiperinformación, la influencia ya no se mide solo por el acceso al micrófono, sino por la capacidad de redibujar el escenario. Y si hubo alguien que logró hacerlo en la política británica reciente con bisturí de estrategia y alma de provocador, fue él. Ni carismático, ni mediático en el sentido clásico, pero sí el prototipo del *spin doctor* del siglo XXI: frío, cerebral, disruptivo y, sobre todo, extremadamente eficaz.

DEL 'VOTE LEAVE' AL CORAZÓN DE DOWNING STREET

Antes de instalarse en el número 10 como cerebro en la sombra de Boris Johnson, Cummings ya había dejado su huella como arquitecto de la campaña del Vote Leave, que terminó sacando al Reino Unido de la Unión Europea. Pero aquello no fue solo una campaña; fue una obra maestra de ingeniería comunicativa orientada a emociones primarias: la recuperación del control, la amenaza del 'otro', la simplicidad frente a la complejidad tecnócrata.

Mientras los defensores del *Remain* confiaban en datos macroeconómicos y argumentos racionales, Cummings articuló una narrativa emocional, directa y binaria. Su lema estrella, 'Take back control', condensaba una promesa potente, ambigua y, por eso mismo, extremadamente movilizadora.

Pero su gran baza no fue únicamente el eslogan, sino la utilización intensiva y quirúrgica del *big data* y la microsegmentación digital. La campaña del Brexit, bajo



su batuta, no hablaba al 'público': hablaba *a públicos específicos*, con mensajes distintos, adaptados, incluso contradictorios si era necesario. Todo medido, testado. Un uso pionero de plataformas como Facebook para impactar a votantes indecisos, a menudo por debajo del radar de los medios tradicionales.

DESINTERMEDIACIÓN, ALGORITMOS Y UNA GUERRA CONTRA LA CASTA MEDIÁTICA

Ya en Downing Street, Cummings consolidó su estrategia de desintermediación. Convirtió el canal institucional del Gobierno británico en una plataforma de propaganda directa, evitando (cuando podía) el filtro de la prensa convencional. Fue un precursor (o, más bien, intensificador) del uso de blogs, *newsletters* y tuits como armas de construcción del relato gubernamental. Y todo ello bajo

un enfoque marcadamente tecnológico: la política debía basarse en datos, pruebas y experimentación constante, con una lógica más próxima al Silicon Valley que a Westminster.

Esa tensión entre el poder clásico y el nuevo *modus operandi* se materializó en múltiples crisis internas. Cummings no temía pisar callos. A menudo despreciaba abiertamente a la casta política y mediática. Apostó por rodearse de perfiles técnicos, científicos, jóvenes talentos disruptivos, en detrimento de los burócratas tradicionales. Su visión era la de una administración beta: en pruebas, en evolución constante, sin miedo al error si era medido.

UNA INNOVACIÓN INCÓMODA, PERO EFICAZ

Desde una mirada de comunicación política, su paso por el poder es una clase magistral en innovación estratégica porque no solo supo leer los códigos de su tiempo, sino que fue capaz de reescribirlos. Rompió con la narrativa lineal, apostó por la hiperespecialización del mensaje, la guerra de datos y el relato emocional como herramienta de movilización masiva.

Pero también deja un legado ambiguo. Porque si bien abrió nuevas vías para la innovación en comunicación institucional, también estiró peligrosamente los límites éticos del uso del dato, la simplificación del debate público y la erosión del rol del periodismo profesional. Su poder fue, en gran medida, su capacidad de manipular la interfaz entre emoción, tecnología y política. ■

Eurovision como escenario de diplomacia pública



 Socio de
ACOP

**IGNACIO MARTÍN
GRANADOS**

→ @imggranados.bsky.social

El 17 de mayo tendrá lugar la final de la 69.ª edición del Festival de la Canción de Eurovisión 2025. Organizado por la Unión Europea de Radiodifusión (UER), es el evento no deportivo más seguido del mundo, con cerca de 200 millones de espectadores (el doble de la Super Bowl). Pero Eurovisión no es solo un espectáculo musical, también es un espejo de las relaciones internacionales donde cada voto puede interpretarse como un gesto de diplomacia pública.

Inspirado en el festival de San Remo (1951), desde su debut en 1956 Eurovisión ha ayudado a construir una identidad común en Europa. La intención original de la UER era crear un concurso que facilitara la reconciliación entre los países de Europa occidental tras la Segunda Guerra Mundial. Gracias a la desclasificación de 23.000 documentos de la OTAN en 2015, hoy sabemos del papel que la Alianza Atlántica jugó en la conceptualización, programación

y organización de este concurso musical. En las actas del Comité de Información y Relaciones Culturales de la OTAN se plasma que el verdadero germen de Eurovisión se coció en 1955 en el Palacio de Chaillot de París (el mismo lugar donde se firmó la declaración Universal de los Derechos Humanos) y la relevancia propagandística de este festival para el bloque occidental. En un acuerdo con la BBC, se concretan los pormenores de la organización del festival -que en los documentos se denomina 'Festival del Atlántico Norte', así como indicaciones técnicas, financieras y hasta sugerencias de programación.

La OTAN consiguió una herramienta de comunicación a gran escala. Millones de europeos unidos, aunque fuera solo por unas horas, viendo a la vez las mismas imágenes, oyendo las mismas notas y sintiendo las mismas emociones. Ahora lo vemos como algo normal, pero no lo era en la Europa de los años 50.



Se debe tener en cuenta, además, el contexto de Guerra Fría entre capitalismo y comunismo, que buscaba nuevos frentes por los que conquistar su superioridad. Y Eurovisión era una máquina propagandística que mostraba el músculo tecnológico y cultural que representaba la diversidad cultural del viejo continente y propagaba los valores de sus democracias. Con los años, Eurovisión impulsó los principios liberales por toda Europa, evidenciando así que la geopolítica no solo se escribe en tratados y alianzas, sino también a través del poder blando de los estribillos pegadizos.

Con el tiempo, Eurovisión también se ha convertido para muchos países en una vitrina diplomática y una herramienta de política exterior. La España franquista utilizó el festival para avanzar en su apertura política y estrechar lazos con Europa occidental. Israel lo ha usado para reforzar su identidad occidental. Australia, invitada permanente desde 2015, aprovecha su participación para afianzar su relación cultural con Europa. Para estados pequeños como San Marino o Moldavia, es una oportunidad de visibilidad global difícil de conseguir en otros foros. Y otros estados, como Armenia y Azerbaiyán, han llevado sus disputas territoriales al escenario con canciones cargadas de simbolismo.

Por otra parte, Eurovisión no representa una Europa real, sino una Europa aspiracional: diversa, tolerante, unida por la cultura. Pero esa utopía entra en tensión con realidades nacionales. Las canciones queer, las baladas sobre migración, los ritmos afrocaribeños



La España franquista utilizó el festival para avanzar en su apertura política y estrechar lazos con Europa occidental

interpretados por artistas blancos o los coros en lenguas minoritarias son gestos artísticos que, inevitablemente, tienen un peso político.

Cuando Conchita Wurst -el personaje *queer* creado como una declaración de la tolerancia y la aceptación- ganó en 2014, no solo triunfó una gran voz: ganó una imagen de Europa moderna e inclusiva. Esa victoria fue celebrada en muchos países, pero también criticada por sectores conservadores que la vieron como una imposición ideológica en la batalla cultural.

Otra cuestión que nunca pasa desapercibida son las votaciones. Desde sus inicios, Eurovisión ha sido un escenario donde las naciones no solo compiten por el éxito de sus canciones, sino por reconocimiento, pertenencia y, en muchos casos, redención. Las votaciones, en teoría impulsadas por criterios musicales, revelan no solo patrones de cercanía geográfica, afinidad cultural, histórica o diplomática, sino también rencillas políticas que influyen en el patrón de voto. Edición tras edición se producen los mismos guiños y omisiones, lo que convierte al certamen en una especie de ONU pop.

Si se analizan los votos emitidos por los países a lo largo de los años se pueden reconocer varios bloques claramente diferenciados dentro del festival en los que los países tienden a votarse entre ellos, lo que convierte un espectáculo musical en un análisis geopolítico.



Si se analizan los votos a lo largo de los años se reconocen varios bloques claramente diferenciados, en los que los países tienden a votarse entre ellos

Por ejemplo, Italia y España son los dos países a los que Portugal ha dado más puntos desde 1975. España, por su parte, también ha repartido muchos puntos a sus vecinos del sur europeo, con Italia en primera posición y el país luso en el cuarto lugar.

La inclusión del voto del público en los últimos años ha añadido una capa más: la diplomacia ciudadana. Si antes las decisiones quedaban en manos de jurados nacionales (a menudo más comedidos), ahora el pueblo habla. Y lo hace con sus filias, fobias y pasiones nacionales, marcadas por las cicatrices del pasado y las tensiones del presente.

La inclusión del voto del público en los últimos años ha añadido una capa más: la diplomacia ciudadana

Un ejemplo de ello es el 'Bloque Balcánico'. Desde comienzos de siglo, coincidiendo con la ampliación de la Unión Europea hacia el Este, los países de la región han mostrado un sesgo interno muy marcado en televoto, con intercambios de 10-12 puntos de forma sistemática entre miembros del bloque (Serbia, Bosnia Herzegovina, Croacia, Macedonia, Albania, Montenegro, Rumanía y Bulgaria). Muchos de estos países buscaban en Eurovisión un expositor para reforzar su identidad post yugoslava y proyectar su deseo de integración europea, en un momento en que la UE aún consideraba a los Balcanes como 'un mal necesario' en su política de vecindad. Al mismo tiempo, las tensiones, la memoria del conflicto y la diáspora contribuyeron a consolidar este patrón de voto por afinidad, más allá de criterios puramente musicales.

El denominado 'Imperio Vikingo' es otro de los patrones más evidentes. Tras la introducción del televoto, los países nórdicos (Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia e Islandia) se convirtieron en un bloque tan sólido que ninguna otra región iguala su grado de reciprocidad: en más del 90 % de las ediciones post 2000 intercambian 10-12 puntos entre sí de manera casi invariable. Este patrón responde a una red institucional de cooperación -Consejo Nórdico, acuerdo EFTA, políticas de Estado de bienestar compartidas- y a una marca de *soft power* nórdico que trasciende la música.

Parafraseando a Clausewitz, está claro que "Eurovisión es la continuación de la política por otros medios".

BONUS TRACK. INTERVISIÓN: EL REGRESO DEL FESTIVAL SOVIÉTICO

Los organizadores de Eurovisión han intentado exportar el formato a otras regiones sin demasiado éxito, frenadas por las rivalidades geopolíticas y las bajas audiencias. En África, el Festival de la Canción de AfriMusic apenas duró tres años (2018-2020). En Asia, aunque fue anunciado en 2007, el Festival Televisivo de la Canción de la Unión Asia-Pacífica de Radiodifusión -coloquialmente Asiavisión- se celebró de 2012 a 2020. El Festival de la Canción de Turkvisión, que reúne a países y regiones de los pueblos túrquicos (creado en 2009 por la cadena de televisión pública turca TRT con el fin de promocionar la cultura túrquica), fue relanzado en 2013 tras suspender Turquía su participación de Eurovisión por discrepancias con el sistema de votación y se celebró solo cuatro ediciones.

Por otra parte, mucho antes de que Rusia fuese expulsada de Eurovisión por la invasión de Ucrania, ya había probado cómo usar la música popular como herramienta de influencia política. El *Intervision Song Contest* -o simplemente Intervisión- fue su carta cultural más ambiciosa en tiempos de Guerra Fría como contrapeso soviético de la diplomacia cultural del Kremlin a Eurovisión.

Intervisión tuvo su punto de partida en 1965, aunque su versión más consolidada llegó entre 1977 y 1980, organizada por la Televisión Polaca en el balneario de Sopot, ▶



bajo la supervisión del equivalente soviético a la UER, la Organización Internacional de Radio y Televisión (OIRT). Este certamen era un altavoz artístico de los países del Pacto de Varsovia (URSS, Polonia, Checoslovaquia, RDA, Hungría, etc.), pero también incluía a naciones aliadas como Cuba, Vietnam o Mongolia.

Lejos de ser un simple concurso de talentos, Intervisión estaba cargado de ideología. Se presentaba como un evento de ‘verdadera cultura popular’, opuesto a la supuesta banalidad y decadencia capitalista de Eurovisión. La calidad musical era real: se interpretaba en directo, con músicos de formación clásica y muchos participantes eran estrellas de sus países. Pero también lo era su función política: fomentar la hermandad socialista, legitimar regímenes autoritarios y contrarrestar la influencia cultural de Occidente.

A diferencia de Eurovisión, Intervisión no utilizaba televoto. En su edición más famosa, los espectadores votaban encendiendo y apagando las luces de sus casas: el sistema medía el pico de consumo en cada país tras cada actuación. Más que una anécdota, esto reflejaba la distancia tecnológica y simbólica entre ambos bloques.

El idioma tampoco era neutral. Si en Eurovisión dominaron el inglés y el francés, en Intervisión se priorizaban el ruso y los idiomas nacionales de cada país, con traducciones simultáneas. Todo era parte de la afirmación de una identidad ‘antiimperialista’.

Con el colapso del Bloque del Este, Intervisión perdió razón de ser.

Tras su última edición oficial en 1980, el festival fue abandonado silenciosamente. Algunos intentos esporádicos de resucitarlo surgieron en Rusia y Asia Central en los años 2000, pero sin impacto global.

En paralelo, Rusia comenzó a participar en Eurovisión (1994) y, en poco tiempo, se convirtió en un actor dominante. Ganó el concurso en 2008 y lo usó como plataforma de poder blando. Era el tiempo del ‘nuevo euroasiatismo’: mostrar modernidad sin abandonar la tradición.



Rusia ganó el concurso en 2008 y lo usó como plataforma de poder blando

Tras la expulsión de Rusia de Eurovisión en 2022, el Kremlin vio en ese veto un ataque directo a su identidad cultural. La respuesta fue simbólica y estratégica: relanzar Intervisión como un proyecto alternativo, no alineado con Europa. Un festival que rechace los valores LGBTQ+, cosmopolitas y la crítica política, exaltando en su

lugar los valores tradicionales, el patriotismo y la multipolaridad. En definitiva, una cultura pop propia, ajena al control occidental, como vehículo de cohesión interna y diferenciación geopolítica.

Este 2025, bajo decreto oficial de Putin, se ha anunciado la organización de una nueva edición de Intervision, aunque todavía sin fecha. Entre los países confirmados públicamente se encuentran los BRICS (Brasil, India, China, Sudáfrica); aliados como Cuba, Kazajistán, Azerbaiyán, Bielorrusia y Tayikistán; y otros “países amigos” que espera ver competir, como Bolivia, Colombia, Hungría, México, Pakistán, Arabia Saudí, Serbia, Eslovaquia y Venezuela. Otros como Armenia, Egipto, Etiopía, Irán, Kirguistán, Uzbekistán, Qatar y los Emiratos Árabes Unidos han manifestado su interés en competir en el concurso.

De esta manera, Rusia busca, por un lado, restaurar su influencia en la Eurasia postsoviética, compitiendo con Eurovisión como herramienta de diplomacia pública; y, por otro, consolidar alianzas al reforzar la cooperación cultural con China, India, Brasil y otros aliados del eje autoritario-conservador; y contrarrestar el efecto de las sanciones, usando eventos masivos para desviar la atención interna y regenerar ‘orgullo nacional’.

Asimismo, la televisión rusa puso en marcha en 2023 una alternativa al Festival de Eurovisión Junior, un certamen infantil internacional para jóvenes talentos de países de la órbita rusa bajo el nombre de Our Generation. La tercera edición tendrá lugar el 11 de octubre de 2025. 🇷🇺

El tratado olvidado que forjó Occidente: La audaz tesis de Bruce Bueno de Mesquita en *La invención del poder*



JOAN NAVARRO
→ @joannavarro0

Sociólogo, profesor de Ciencia Política y de la Administración de la UCM.

¿Por qué Occidente se convirtió en la civilización dominante, caracterizada por una mayor prosperidad, libertad e innovación que otras regiones del mundo? Esta es una de las grandes preguntas de la historia, con respuestas que lo abarcan todo. El politólogo estadounidense Bruce Bueno de Mesquita, conocido por aplicar la teoría de juegos a los conflictos internacionales y precursor de la famosa teoría del 'selectorado', ofrece una respuesta valiente en su reciente investigación *La invención del poder. Reyes, papas y el nacimiento de Occidente* (publicado en español por Siruela, 2024). Su tesis: un acuerdo específico y olvidado en siglo XII, el Concordato de Worms, cambió los incentivos de la rivalidad entre los poderosos europeos y, lejos de pretenderlo, creó estímulos para el crecimiento económico en diócesis ricas y alejadas del poder de la Iglesia, lo que provocó una creciente secularización y los primeros acuerdos del poder secolar con sus súbitos, que más tarde permitirían la creación de los primeros gobiernos representativos. "Al comienzo del siglo XII, Europa comenzó a separar sus caminos del resto del planeta, innovando mientras los demás se estancaban [gracias a] separar la religión del gobierno y promover el secularismo, la prosperidad, la libertad y los descubrimientos".

Bueno de Mesquita, profesor en la Universidad de Nueva York e investigador en la Hoover Institution de Stanford, argumenta que los tratados que pusieron fin al conflicto medieval conocido como la Querella de las Investiduras – la lucha entre papas y emperadores por el derecho a nombrar obispos – cambiaron las reglas del juego del poder en Europa con consecuencias imprevistas. El Concordato de Worms (1122) estableció un compromiso: la Iglesia nominaría a los obispos (una victoria espiritual), pero el gobernante secular tendría el derecho de aceptar o rechazar al candidato (poder de veto) y, aquí la clave, mientras la sede episcopal estaba vacante, los ingresos diocesanos (las regalías) no iban a la Iglesia, se quedaban en manos del poder secolar.

Esta regla, un simple apaño temporal para lograr un acuerdo en un momento difícil (Gregorio VII excomulgó al sacro emperador Enrique IV en 1077, en 1080, en 1091, en 1094 y en 1102, y su sucesor, Enrique V de Francia hacía diez años que acaba de secuestrar al papa Pascual II) creó un incentivo perverso: retener los ingresos de un obispado próspero era una excelente forma de enriquecerse mientras se presionaba a la Iglesia, sin prisa alguna, a aceptar obispos más leales al rey que al Papa. Pero, además, los gobernantes seculares tuvieron un interés directo en fomentar activamente ▸



el crecimiento económico dentro de sus territorios; hacer más ricas sus tierras y ciudades no solo traía prosperidad, sino que aumentaba su poder político frente a la poderosa Iglesia.

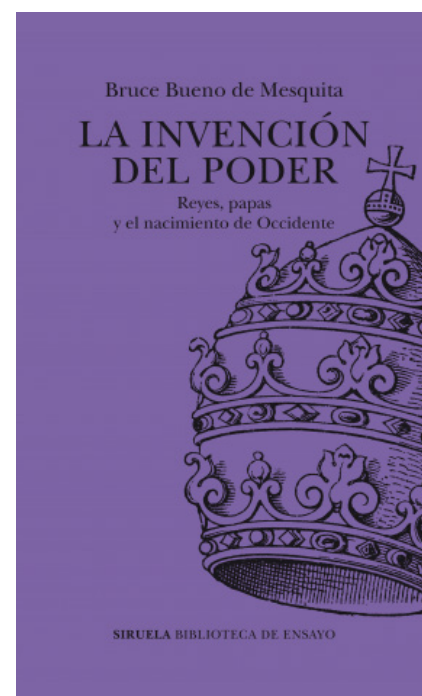
Pero ¿cómo estimular la economía?: los reyes necesitaban la cooperación de sus propios súbditos. El poder seglar, para contener a la Iglesia, tuvo que negociar y, a cambio de un mayor esfuerzo productivo, ofreció a nobles, caballeros y burgueses un poco de voz, especialmente en el uso de los impuestos. Según Bueno de Mesquita, no fue la guerra la que creó los parlamentos (argumento tradicional de Charles Tilly), sino la necesidad de gestionar la paz para competir mejor en el "juego del concordato".

Esta dinámica explicaría la divergencia económica y cultural entre el norte y el sur de Europa. En el norte, más lejos de Roma, donde el poder papal para castigar era menor, los gobernantes podían explotar mejor los incentivos del concordato, fomentando la economía y la secularización. En el sur, más cerca de los Estados Pontificios, la Iglesia pudo mantener un mayor control. Más alejados de los efectos de la excomunión y su nefasta influencia sobre la gobernabilidad de los temerosos súbditos y tras siglos de secularización, el poder seglar pudo, finalmente, impulsar la ruptura con la Iglesia Católica a través de la Iglesia Anglicana y la Reforma Protestante. Frente a la conocida tesis de Weber, la ética protestante del trabajo sería la consecuencia de estas dinámicas políticas y económicas, no su causa.

La propuesta de Bueno de Mesquita es fascinante por su capacidad

de utilizar datos y modelos de teoría de juegos para respaldar sus afirmaciones. Analizadas ingentes cantidades de datos históricos, el autor puede afirmar que 1) durante todo el segundo milenio, los obispados ricos tenían el doble de posibilidades de tener un obispo orientado al poder secular, mientras que los obispados más alejados de Roma y pobres tenían el doble de posibilidades de tener un obispo orientado al poder religioso; 2) que estar sujeto a un concordato triplicó la probabilidad de formar un parlamento o 3) que la guerra tuvo lugar con una frecuencia cinco veces mayor en los parlamentos donde no existía un veto al gasto, frente a los parlamentos donde sí lo había. "Los países que estaban sujetos a un concordato y tenían una buena economía durante el período entre los concordatos y el pontificado de Aviñón son, significativamente menos corruptos hoy, según el índice de corrupción de Transparencia Internacional".

Sin embargo, como toda teoría ambiciosa, *La invención del poder* ha generado debate. Algunos medievalistas sostienen que el Concordato de Worms, al reconocer la autoridad de la Iglesia en la elección de obispos, en realidad fortaleció el poder papal, marcando el inicio de una era de gran influencia de la Iglesia, no su declive. Otras críticas apuntan a que señalar una sola causa embellece el relato, pero puede ocultar la multicausalidad de la historia (algo que ocurre en cualquier explicación), así como que no contempla alternativas, como el impacto del comercio atlántico a partir de 1500, o el desarrollo gradual de instituciones como los derechos de propiedad y las organizaciones mercantiles en la



propia Edad Media, la fragmentación política europea que fomentó la competencia o los avances tecnológicos. Sin embargo, son todos estos acontecimientos propios de la cultura europea a los que el autor intenta buscar una causa. "Los monarcas de Europa no decidieron ser responsables; no ansiaban conocer las opiniones... Más bien comprendieron que su propia capacidad para sobrevivir en el poder dependía de establecer acuerdos".

"El camino que nos llevará a un mundo mejor no es un camino tan terrible, ni está tan lleno de obstáculos. No es misterioso. No es desconocido. La democracia —es decir, la dependencia a una vasta coalición ganadora—, combinada con la competencia económica regulada y restringida, y las distinciones institucionalizadas entre lo secular y lo sagrado, conduce a las sociedades tolerantes, innovadoras, prósperas, saludables y libres". Buenas lecciones para estos días. ✎

Francisco de la Torre, protagonista del nuevo encuentro #acopOffTheRecord en Málaga

El alcalde de Málaga, figura clave en la transformación de la ciudad, participa en una nueva edición de los encuentros privados de ACOP centrados en comunicación política



En un ambiente reservado, exclusivo y sin grabadoras, la Asociación de Comunicación Política (ACOP) ha celebrado una nueva edición de su actividad #acopOffTheRecord, esta vez con la participación del alcalde de Málaga, Francisco de la Torre. La cita ha reunido a socios y socias de ACOP en un encuentro cercano con uno de los líderes municipales más relevantes del panorama político español.

Esta actividad, que comenzó en 2019, busca generar espacios de conversación sincera y profunda entre los miembros de la asociación y protagonistas destacados de la comunicación política. Bajo la estricta premisa de confidencialidad —sin grabaciones, fotografías ni menciones públicas del contenido compartido—, #acopOffTheRecord ha contado en ediciones anteriores con figuras

como Albert Rivera, Arantxa González Laya, Borja Sémpér, Patxi López, Antonio Hernando o José Luis Ayllón.

En esta ocasión, el invitado ha sido Francisco de la Torre, alcalde de Málaga desde el año 2000 y recientemente conmemorando 25 años al frente del consistorio. Reconocido por su papel en la transformación de la ciudad andaluza ▶



en un referente cultural, turístico y tecnológico, De la Torre ha compartido impresiones sobre su estilo de liderazgo y comunicación institucional, caracterizado por la cercanía, el consenso y un mensaje de progreso permanente bajo el lema 'Por Málaga, lo que sea'.

El encuentro se ha desarrollado en un ambiente distendido durante una comida en la que, como es costumbre, la única fotografía autorizada ha sido tomada por Amparo García, fotógrafa del

Ayuntamiento de Málaga. Esta imagen, posteriormente, será compartida en las redes sociales oficiales de ACOP.

La relación entre Francisco de la Torre y ACOP se consolidó especialmente el pasado mes de octubre de 2024, cuando Málaga acogió el VII Congreso Internacional de Comunicación Política organizado por la asociación. El alcalde no dudó en respaldar la iniciativa, impulsada por su director de comunicación, Jesús

Espino, socio de ACOP. Además, gracias al apoyo institucional, fue posible inaugurar en la ciudad la primera exposición fotográfica de comunicación política en España, un hito que ACOP valora profundamente.

Con esta edición, #acopOffTheRecord reafirma su propósito: acercar la práctica profesional de la comunicación política a sus protagonistas más influyentes en un formato honesto, confidencial y enriquecedor. 📸

V Premios tesis doctoral ACOP

- **Tesis doctoral** defendida en cualquier universidad pública o privada del mundo,
- Entre el **1 de septiembre de 2023 y el 31 de diciembre de 2024**.
- Redactada en **castellano, en inglés o en portugués**.
- Contenido enmarcado en el ámbito de la **comunicación política**.
- Un único premio, con una **dotación económica de mil euros (1.000€)**.
- Plazo de presentación de candidaturas **finaliza el 1 de septiembre de 2025**.
- El fallo y entrega del premio se dará a conocer durante el último trimestre de 2025.

MÁS INFO: [HTTPS://COMPOLITICA.COM/](https://compolitica.com/info@compolitica.com)
[INFO@COMPOLITICA.COM](mailto:info@compolitica.com)



MARIO MONTERO
→ @ElElectoral

Mayo - Junio 2025

Tras unos primeros meses de 2025 con pocas citas relevantes, más allá de las elecciones federales de Alemania, las presidenciales de Ecuador o las generales de Groenlandia, llegamos a un momento del año de mucha más intensidad electoral. Mayo y junio llevan a las urnas a países como Australia, Canadá, Portugal, Filipinas, Polonia o Corea del Sur.

Comenzando el mes, **Australia** celebra unas elecciones federales en las que los laboristas de Anthony Albanese se han situado como favoritos a la reelección. Después de tres años de gobierno y pese al dominio de la centroderechista Coalición Liberal-Nacional, los laboristas han conseguido repuntar durante la campaña electoral, mientras que la imagen del candidato centroderechista se ha visto deteriorada.

Singapur también abre las urnas, con el conservador Partido de Acción Popular, que lleva en el poder desde 1959, como gran favorito a mantener su amplia mayoría absoluta. Las elecciones son un test para el nuevo primer ministro Lawrence Wong ante la preocupación ciudadana por el aumento del coste de la vida, la vivienda o la sanidad.

Por otro lado, **Rumanía** vuelve a votar tras la anulación de las elecciones presidenciales del año pasado después de que se detectaran irregularidades en favor del candidato prorruso Călin Georgescu. La elección promete ser reñida, con el ultranacionalista George Simion -que busca capitalizar el voto a Georgescu en las elecciones anuladas- como favorito en la primera vuelta.

Una semana después llega el turno de **Albania**, donde el Partido Socialista de Edi Rama aspira a lograr un cuarto mandato consecutivo ante una oposición cada vez más fragmentada. Al día siguiente, **Filipinas** vota en unas elecciones legislativas en las que el presidente Bongbong Marcos busca consolidar su mayoría.

A mediados de mayo, **Portugal** celebra sus terceras elecciones legislativas desde 2022. En este caso, anticipadas, tras la derrota del gobierno de la conservadora Alianza Democrática en una moción de censura originada por posibles conflictos de interés del primer ministro Luis Montenegro. Los escenarios dibujados por las encuestas apuntan a que la inestabilidad política podría mantenerse.

Ese mismo día, además, se celebra la primera vuelta de las elecciones presidenciales en **Polonia**, en las que



MÉXICO
Elecciones judiciales
01/05



SURINAM
Elecciones generales
25/05



VENEZUELA
Elecciones legislativas
25/05



ARGENTINA
Elecciones provinciales legislativas en Chaco, Jujuy, Salta y San Luis
11/05
Elecciones legislativas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
18/05
Elecciones provinciales legislativas en Misiones
08/06
Elecciones provinciales legislativas en Formosa
29/06



URUGUAY
Elecciones regionales y locales
11/05

el centrista Rafał Trzaskowski, actual alcalde de Varsovia, podría pasar a un balotaje frente a Karol Nawrocki o Sławomir Mentzen, ambos de derecha radical. Trzaskowski es favorito para hacerse con la presidencia en cualquiera de los casos.



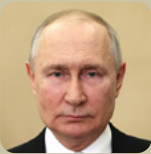
Ya en junio, **México** abre el mes con elecciones judiciales, en las que los ciudadanos podrán votar por primera vez a los jueces de distintos tribunales tras la reforma constitucional aprobada el año pasado, criticada por amenazar los contrapesos democráticos en el país.

Además, **Corea del Sur** celebrará elecciones presidenciales tras la destitución del presidente derechista Yoon Suk Yeol por su intento de golpe de Estado. Lee Jae-myung, del progresista Partido Demócrata, que ya tiene la mayoría legislativa, es el favorito para hacerse con la presidencia.



PEDRO MARFIL
→ @JPedroMarfil

Mayo 2025



 **Putin**
Rusia

87 %

Levada
MARZO 2025 ▼ -1



 **Bukele**
El Salvador

83 %

Gallup
ENERO 2025 ▼ -3



 **Sheinbaum**
México

70 %

Mitofsky
ABRIL 2025



 **Abinader**
República Dom.

65 %

Latinobarómetro
ABRIL 2025



 **Montenegro**
Portugal

53 %

Pitagorica
ENERO 2025



John Lee
Hong Kong

51 %

Public Opinion Research
NOVIEMBRE 2024 ▲ +1



Martin
Irlanda

49 %

Statista
ABRIL 2025 ▲ +3



Albanese
Australia

44 %

Essential Report
ABRIL 2025 ▲ +3



Trump
EE. UU.

44 %

Gallup
ABRIL 2025 ▲ +1



Sánchez
España

44 %

CIS
ABRIL 2025 ▲ +1



Milei
Argentina

42 %

Poliarquía
MARZO 2025 ▼ -5



Orsi
Uruguay

41 %

Equipos
ABRIL 2025



Meloni
Italia

41 %

Ixe
ABRIL 2025 ▼ -1



Da Silva
Brasil

40 %

Latam Pulse
ABRIL 2025 ▼ -4



Noboa
Ecuador

40 %

Cedatos
DICIEMBRE 2024



Petro
Colombia

37 %

Invamer
ABRIL 2025 ▲ +2



Macron
Francia

34 %

Ifop
ABRIL 2025 ▼ -1



Boric
Chile

31 %

Cadem
ABRIL 2025 ▲ +3



Scholz
Alemania

26 %

Infratest Dimap
FEBRERO 2025 ▲ +1



Starmer
Reino Unido

23 %

Ipsos
ABRIL 2025 ▼ -6



Boluarte
Perú

4 %

Ipsos Perú
FEBRERO 2025



Trudeau
Canadá

-

Angus Reid

*Sin mediciones | () no se dispone de nuevas mediciones.

Nota:

Esta tabla recoge las tendencias de valoración de una buena muestra de los mandatarios de todo el mundo. Los datos han sido extraídos de diferentes fuentes, indicadas en cada caso, con la única intención de conocer la evolución de los índices de aprobación de cada dirigente en su país a lo largo de sus mandatos.

El índice se elabora de manera distinta en cada país, pero expresa de una manera u otra el porcentaje de población mayor de 18 años que aprueba la gestión de un mandatario concreto. Recogemos la compilación de índices que obtienen los líderes de algunos países latinoamericanos, europeos y de otros continentes.



"UNIENDO CIENCIA Y PRÁCTICA"

Infórmate de las actividades y descuentos que te esperan por ser socio de ACOP.

www.compolitica.com

SÍGUENOS EN:



/AsociacionACOP



@compolitica



/company/compolitica



/user/compolitica

La revista de
acop)