



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES



Konrad  
Adenauer  
Stiftung

# COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO MUNICIPAL

EDITOR  
**JORGE MALDONADO ROLDÁN**

**SERIE 7**  
**LIBRO II**



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

# COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO MUNICIPAL

Editor  
Jorge Maldonado Roldán



Konrad  
Adenauer  
Stiftung

ESTA PUBLICACIÓN FUE REALIZADA GRACIAS AL APOYO  
DE LA FUNDACIÓN KONRAD ADENAUER-CHILE

## **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO MUNICIPAL**

ISBN N° 978-956-7803-16-3

EDITOR

JORGE MALDONADO ROLDÁN

### **UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES**

Mac Iver 370

Santiago Centro

Fonos: 22 927 3401 - 22 927 3403

admission@umcervantes.cl

www.umcervantes.cl

IMPRESIÓN

Gráfica Funny S.A.

grfunny@123.cl

CHILE 2016

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> <i>Jorge Maldonado Roldán</i>	5
<b>DE LA COMUNICACIÓN DE CAMPAÑA A LA COMUNICACIÓN DE CIUDADANOS</b> <i>Adriana Amado Suárez</i>	9
<b>DISEÑO RELACIONAL DE POLÍTICAS MUNICIPALES</b> <i>José Emilio Graglia</i>	29
<b>LAS CIUDADES Y SU FUTURO EN RELACIÓN CON SU IDENTIDAD CULTURAL</b> <i>Jorge Dell'Oro Trigo</i>	47
<b>DIEZ CLAVES DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA</b> <i>Claudio Orrego Larraín</i>	65
<b>COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL</b> <i>Víctor Maldonado Roldán</i>	73
<b>RADIOGRAFÍA DE UN PROCESO REFORMADOR</b> <i>Juan Carvajal Trigo</i>	85
<b>¿CÓMO ESTÁN PENSANDO LOS CIUDADANOS EN CHILE? ELEMENTOS PARA INTERPRETAR LAS PERCEPCIONES DE LA GENTE</b> <i>Mario Herrera Muñoz</i>	105
<b>LAS REDES SOCIALES Y SU IMPACTO EN LAS COMUNICACIONES</b> <i>Vanessa Sabioncello García</i>	121
<b>LOS ESTUDIOS DE OPINIÓN PÚBLICA</b> <i>Carlos Fara</i>	143
<b>ESTRATEGIAS DE CAMPAÑA</b> <i>Carlos Fara</i>	165



# Presentación

**JORGE MALDONADO ROLDÁN\***

La comunicación es probablemente uno de los temas más estudiados y analizados de nuestro tiempo. Esto no solo tiene que ver con la naturaleza dialógica de los seres humanos, que dice relación con su forma de ser y habitar el mundo y que tiene expresiones diversas a lo largo de la historia, sino además, con ese constante desafío por alcanzar la comprensión de nosotros mismos, en un ser-con-otros.

Pero este problema crucial de lo humano, presenta hoy realidades novedosas que nos interpelan a la reflexión y a una búsqueda casi desesperada por respuestas. Digo esto último, porque no estamos hablando de una búsqueda que podamos enfrentar con serenidad y distancia. Y es que en esta reflexión estamos esencialmente involucrados y los nuevos paradigmas que adoptemos, configurarán el mundo presente y futuro.

Una de las cuestiones apasionantes de vivir esta época de cambios, es que ya no bastan las posiciones subjetivas. Resulta crucial generar procesos de convergencia, entendimiento y acuerdos básicos que nos hagan actuar comunitariamente. El bien común no es ya una opción, es el único camino posible. Analice usted cualquier problema global y verá que el individualismo solo agravará situaciones que ponen hoy a la humanidad en la disyuntiva de la sobrevivencia

Los escenarios presentes en materia de comunicación (o incomunicación) son multidimensionales, por lo que resulta imprescindible examinar esta realidad compleja, distinguiendo los ámbitos que la conforman y adoptando enfoques que faciliten su comprensión.

El presente texto se hace cargo de uno de esos enfoques, uno que nos parece especialmente relevante, a saber, el de las comunidades locales, su relación con la institucionalidad democrática en ese nivel y los nuevos vínculos interactivos de aquellas con las autoridades políticas de representación y viceversa.

Es en el espacio local donde la gente se ve la cara. Es allí donde se produce el encuentro de realidades y expectativas, y es allí donde la democracia tiene

---

\* Vicerrector de Comunicación y Vinculación con el Medio, Universidad Miguel de Cervantes.

una expresión cercana en que se juega su credibilidad, su capacidad de humanización y su prestigio.

Es cierto que la virtualidad nos hace partícipes activos de realidades geográficamente lejanas, en las que cada vez con mayor habitualidad nos hacemos conscientes de pertenecer a esa aldea global en la que reconocemos nuestra hermandad y nuestra pertenencia a "lo humano". Sin embargo, es en el barrio, la población, la comuna o la región donde las personas, las familias y las comunidades desenvuelven sus vidas y es allí donde adquiere sentido la posibilidad de construir un tipo de convivencia, de institucionalidad o de democracia que se anhela.

Los retos de la comunicación a nivel local son también susceptibles de análisis diversos. Nuestro foco está puesto en la relación entre ciudadanos y el municipio, este último como representante directo de la institucionalidad democrática en el espacio comunal.

Resulta de interés, conocer cómo se manifiesta a nivel local la llamada crisis de la política, con la consecuente desconfianza en el sistema de partidos y la democracia en general. Hoy la ciudadanía parece interesarse más en ser protagonista de su destino y manifiesta su indignación frente a situaciones que le afectan, sin necesariamente delegar ese derecho en sus representantes políticos.

De este modo, iniciamos el texto con el documento denominado "*De la comunicación de campaña a la comunicación de ciudadanos*", de la prestigiosa periodista argentina Adriana Amado, en el entendido que las campañas electorales a nivel local, son un modo privilegiado en que se establece la comunicación entre los electores y los candidatos. Conocer cómo estas campañas han cambiado y persiguen adaptarse a las nuevas realidades, será un modo de identificar simultáneamente cómo se manifiesta la comunicación de postulantes a autoridades con los ciudadanos de hoy y sus actuales motivaciones, intereses y prioridades.

Posteriormente el artículo "*Diseño relacional de políticas municipales*", del politólogo José Emilio Graglia, hace referencia a las actuales realidades comunicacionales que se generan en el espacio local que cambian las relaciones entre la autoridad y los habitantes de una comuna a la hora de definir su desarrollo. Y es que los ciudadanos progresivamente estas exigiendo participar de las políticas municipales. Ya no quieren ser beneficiarios de modelos de desarrollo impuestos desde el Estado central o del gobierno local, quieren opinar, ser consultados y ser parte de las decisiones cuando se definen necesidades y problemas y particularmente cuando se establecen las alternativas y se planifican las acciones a seguir.

Más adelante, Jorge Dell'Oro hace referencia a "*Las ciudades y su futuro en relación con la identidad cultural*", en que nos propone una tendencia de nuestros tiempos. Las comunidades quieren ser partícipes de la configuración

de la ciudad, como un espacio que exprese su modo de ser y que refuerce la coherencia de un cierto concepto de desarrollo con identidad que se pretende intencionar.

Luego, Claudio Orrego Larraín nos advierte de lo que para él son las "*claves de la comunicación política*" en el Chile de hoy. El artículo resalta las características del liderazgo que la gente exige y que pone el acento en la cercanía, la confianza, la transparencia y el retorno a los más tradicionales rasgos de una cultura humanista de servicio. En la misma tónica, Víctor Maldonado explica los principales aspectos que, según su opinión, tiene hoy la "*comunicación estratégica en el nivel municipal*", que supone entender el poder como un recurso compartido bajo el prisma de un liderazgo humanista.

En el artículo siguiente, el conocido periodista chileno Juan Carvajal, escribe la "*Radiografía de un proceso reformador*", que hace un análisis del actual gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, en el ámbito comunicacional. Resulta interesante esta reflexión, como una muestra de los cambios que se han instalado en la sociedad chilena y que demandan nuevas visiones y abordajes diferentes de los líderes políticos. No asumir estos cambios puede implicar el distanciamiento con las personas y el desapego de reformas que parecían ser un viejo anhelo, en el camino del reconocimiento de los derechos ciudadanos.

Los artículos siguientes, hacen constataciones necesarias para una efectiva comunicación en todos los niveles, especialmente en lo local. En primer término, el cientista político Mario Herrera intenta responder a la pregunta "*¿Cómo están pensando los ciudadanos en Chile?*" y para ello entrega elementos para una interpretación de las percepciones de la gente, a partir de los resultados de varios estudios de opinión en secuencias temporales prolongadas. Posteriormente la periodista y consultora Vanessa Sabioncello, hace un análisis de las "*Redes sociales y su impacto en las comunicaciones*", lo que arroja luces sobre los modos en que la gente utiliza estos medios virtuales, como modo de expresión y como medio de participación.

Finalmente el reconocido consultor comunicacional Carlos Fara, presenta dos artículos, uno referido a "*Los estudios de opinión pública*" y "*Estrategias de campaña*". En ellos analiza lo que estima esencial en estos estudios que buscan una mejor comprensión de las percepciones ciudadanas y el mejor modo de abordarlas, comprenderlas y utilizarlas. Con esos antecedentes, da el ejemplo de las campañas electorales, que se transforman en expresión de una democracia representativa que persigue otras formas de relación de la gente con el poder.

-----

La Universidad Miguel de Cervantes (UMC), ha desarrollado un amplio trabajo académico en el ámbito municipal, con el desarrollo de diplomados, asesorías, seminarios, coloquios y publicaciones. Gracias a esas actividades se ha generado un vínculo permanente con autoridades, académicos de gran

prestigio, organizaciones internacionales, asociaciones de municipios, entidades gremiales de funcionarios municipales que nos han permitido mantener un diálogo fructífero en los temas cruciales y una alta calidad de la oferta formativa que se imparte. Todo ello ha permitido generar el Instituto de Desarrollo Regional y Comunal (IDEC), que se ha hecho cargo de este tema, conformando hasta hoy un acervo de conocimientos y prácticas orientados especialmente al ámbito municipal.

La UMC agradece el apoyo constante de la Fundación Konrad Adenauer y su actual representante en Chile, el señor Andreas Klein, quienes han hecho posible esta publicación.

Del mismo modo agradecemos a la Asociación Civil Estudios Populares (ACEP) y en especial al Presidente de su Comisión Directiva Nacional, Oscar Ensink, por autorizarnos la reproducción de algunos artículos que han sido de nuestro interés.

Esperamos que la lectura del presente documento sea una verdadera contribución, al tratamiento sistemático y riguroso de un tema de la mayor importancia en los tiempos que corren.

# De la comunicación de campaña a la comunicación de ciudadanos\*

ADRIANA AMADO SUÁREZ\*\*

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de comunicación política se suele hablar de recursos de comunicación, lenguajes tecnológicos, pautas de medios, más que de los efectos que genera en los destinatarios toda esta parafernalia de mensajes. Los especialistas suelen ofrecer conocimientos específicos (comunicación electoral, comunicación de campaña) o servicios en diferentes medios (comunicación 2.0, comunicación de prensa, comunicación publicitaria). Cada una de esas especializaciones se suma para formar el gran mosaico de la comunicación pública. Todos son necesarios, pero ninguno puede –por separado– garantizar la preciada meta de la comunicación con el ciudadano, aunque cada especialista reclame para sí la preponderancia de su arte. Como sabe cualquiera que haya intentado la aventura de comunicar, la suma de todos los medios no garantiza el conjunto de los fines.

Cuando un ciudadano decide empezar una carrera política, en lo primero que piensa es en comunicar. Mira a los que lo antecedieron, a sus potenciales competidores, a los que consiguieron ganar su cargo y constata que todos comunican. Quizás unos tengan más recursos que otros, pero todos los candidatos recurren más o menos a los mismos canales y a similares formatos en la campaña. A la hora de organizar la estrategia, parecería que las decisiones de comunicación pasaran por los recursos disponibles y la mejor manera de invertirlos en medios y tácticas. Eso no está mal, pero no es lo que va a decidir a favor o en contra del candidato. Porque la comunicación no es solo una cuestión instrumental, sino que es fundamentalmente una cuestión de personas.

---

\* Fara, Carlos y otros, "Manual de Marketing y Comunicación Política", Asociación Civil Estudios Populares (ACEP) y Fundación Konrad Adaneuer (KAS). ISBN 978-987-1285-32-7, de 2012. Autorizada su reproducción a la Universidad Miguel de Cervantes, año 2016.

\*\* Doctora en Ciencias Sociales (FLACSO). Magíster en Comunicación Institucional. Licenciada en Letras (Univ. de Buenos Aires), especializada en comunicación pública y medios. Docente e investigadora en la Universidad Nacional de La Matanza. Profesora visitante de posgrado en universidades de Latinoamérica. Preside [www.infocudadana.org.ar](http://www.infocudadana.org.ar)

Este escrito intentará compartir algunas reflexiones acerca de en qué están las personas por estos días, cuáles son sus narrativas, qué competencias comunicacionales tienen los ciudadanos del siglo XXI, para entender qué desafíos se les presentan a los consultores, analistas, políticos, funcionarios, en materia de comunicación. Sabemos que las sociedades están cambiando porque lo experimentamos día a día. Los medios de entonces ya no son los mismos. Las tecnologías de la comunicación se han metido en nuestra vida de una manera que no imaginábamos hace diez años atrás. Necesariamente, todo eso está cambiando la forma en que nos relacionamos entre nosotros y con la política.

## 2. REINVENTAR LA COMUNICACIÓN POLÍTICA

Hacia fines del siglo pasado, en pleno apogeo del marketing político, el investigador francés Dominique Wolton definió la comunicación política como *"el espacio en que se intercambian los discursos contradictorios de los actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política, y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública"* (Wolton, 1998:31). Esta interacción podría graficarse como un triángulo cuyos vértices están en tensión, en la medida en que los intereses de esos tres grupos operan siempre en contrapunto. Es justamente esa tensión la que mantiene el sistema en equilibrio inestable.

Cuando alguno de esos tres actores se acerca demasiado a los otros, el triángulo empieza a dejar de ser equilátero: en la medida en que dos vértices se acercan, el tercero se aleja de ellos y se cae en los vicios de la comunicación política. Así, cuando los políticos actúan en función de los sondeos, tratando de congraciarse todo el tiempo con la opinión pública, pueden caer en la pura demagogia. Pero lo que para el político podría parecer un estado ideal porque dice de sí solo lo que le conviene, se convierte a la larga en la razón del alejamiento de la ciudadanía de la información política, cada vez más refractaria a los mensajes propagandísticos. Al prescindir de ese intermediario socialmente reconocido que es la prensa, también se pierde la posibilidad de legitimar la información y de contar con un interlocutor que pueda servir de mediador de las opiniones sociales, con lo que la ciudadanía puede no sentirse interpelada por la comunicación. De la misma manera, si los periodistas dejan de dar las noticias del poder y convierten los medios en puro entretenimiento, garantizan audiencias y negocios pero dejan de cumplir su rol de vigilancia y renuncian a su función informativa para priorizar el comercialismo. La cercanía de la prensa con los políticos genera medios a la medida del poder, que se complace en leer las noticias y publicidades que él mismo produce y un periodismo que solo se ocupa de las fuentes oficiales. Cuando política y prensa se acercan demasiado, empiezan a pensar que lo publicado es todo lo que existe, con lo que dejan de escuchar otras voces públicas. En estos casos puede hablarse de situaciones que incluyen desde complicidad a contubernios en los que, por conveniencias o presiones, ni prensa ni políticos respetan el derecho a la información de la ciudadanía.



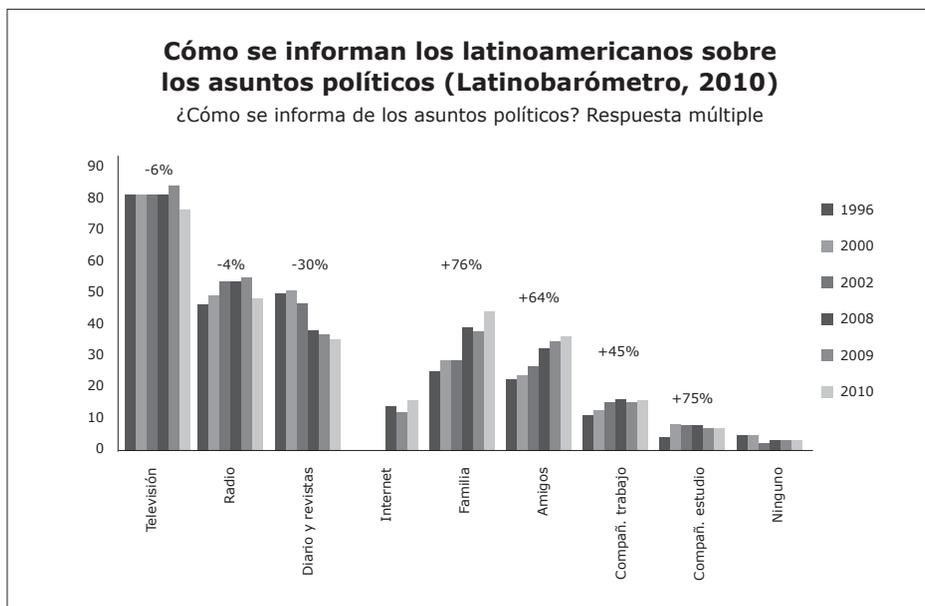
Algunos de estos desajustes en el equilibrio de fuerzas pueden explicar los cambios que se pueden dar en el vínculo entre los medios y la opinión pública. Pero si los medios están en plena redefinición de las funciones que tradicionalmente tuvieron en la comunicación pública es menos por la aparición de nuevas tecnologías de la comunicación que por los usos sociales que se les dan a los medios. De hecho, a más de una década de la popularización de internet ya se sabe que de ahí no vendrá la revolución, que parece haberse corrido a los teléfonos celulares, a juzgar por las movilizaciones que en la primera década del siglo XXI los tuvieron como protagonistas (Castells, 2009:452).

El teléfono celular no solo es accesible y nos acompaña las 24 horas, sino que ya es la tecnología más democráticamente distribuida. Castells recuerda que en 1991 había 16 millones de celulares en todo el mundo y hacia fines de 2011 ya existían 5.500 millones.<sup>1</sup> En nuestro continente, el móvil es la tecnología de mayor penetración: según Latinobarómetro, tiene celular el 78% de los latinoamericanos y el 89% de los argentinos. El estudio concluye que su uso se extiende también a las clases más bajas, al punto de que "los latinoamericanos prefieren estar conectados al mundo y comer una comida al día que invertir todo lo que tienen en solo comer" (Latinobarómetro, 2011:69). La gran ventaja del móvil en la comunicación política es que suele traer los mensajes de una agenda telefónica conocida y, por tanto, más confiable.

1 Citado en *Revista Etcétera*, 25 de noviembre de 2011, en <http://bit.ly/OuIV82> (consultado en julio 2012).

Esa garantía apoya la retransmisión del mensaje de uno a otro, que hoy se potencia, sin costo, a través de las redes sociales, que expanden aún más el círculo de contactos.

Como en cada caso de adopción de una tecnología, la razón no es técnica, sino que hay que buscarla en el uso social. Si se comparan los datos de la encuesta continental que realiza el Latinobarómetro, se observa que entre 1996 y 2010 los medios masivos van perdiendo lentamente su lugar como fuente de información política (Latinobarómetro, 2010). Los que más perdieron en esos quince años son los medios gráficos (30% menos de menciones), que son los que más dedican espacio a la política. Crecen exponencialmente las personas de la cercanía como referentes de consulta, proceso que claramente facilita el contacto que permiten las tecnologías. De hecho, si se toman los tres últimos años del análisis, que son los que consideró internet como medio, el crecimiento de la red como fuente de consulta es similar al de los conocidos.



Fuente: Latinobarómetro, 2010.

Estos resultados coinciden con las conclusiones de Manuel Castells, a las que llega después de haber revisado las mejores investigaciones en todo el mundo con relación a los medios y el poder. El sociólogo postula que a partir del cambio de siglo, la comunicación masiva se complementa con la autocomunicación de masas, que "[e]s comunicación de masas porque potencialmente puede llegar a una audiencia global, como cuando se cuelga un vídeo en Youtube, un blog con enlaces RSS (...) [y] al mismo tiempo, es autocomunicación porque uno mismo genera el mensaje, define los posibles receptores y selecciona los mensajes concretos que quiere recuperar" (Castells, 2009:88). Su mayor

poder reside en que se construye en un vínculo mucho más simétrico que la clásica comunicación masiva, por lo que genera un mayor compromiso de sus participantes.

Las tecnologías, dispositivos y aplicaciones propician espacios sociales en internet a partir de una comunicación cuyo "contenido está autogenerado, su emisión autodirigida y su recepción autoseleccionada por todos aquellos que se comunican" (Castells, 2009:108). Esos intercambios simultáneos generan una construcción colectiva de la información abierta a comentarios, enmiendas, revisiones, que producen una especie de "wikinformación", quintaesencia del espíritu crítico y colaborativo de la red (Castells, 2012). Es por eso, observa el especialista, que ya nadie lee un diario, sino que cada uno se arma un "mosaico de información" en función de las noticias que recibe, que le recomiendan, que encuentra por ahí.

Este factor es la mayor transformación que enfrenta la comunicación política y su mayor desafío. Las redes han acelerado los tiempos de circulación de información y permiten el salto de los mensajes del celular a la gran pantalla, del Twitter a la radio, con lo que la brecha entre los conectados y los no conectados se desdibuja a la hora de informarse de la política. Pero sobre todo, marca una clara diferencia entre la información social construida entre varios y la información institucional, centrada en un emisor.

Eso no impide que los medios se mantengan, en toda Latinoamérica, en el tope de las instituciones que despiertan más confianza, lo que ha llevado a muchos a creer que vivir en los medios les iba a deparar ese cariño que las audiencias les dispensan desde hace años. Es extraño, porque la Iglesia siempre estuvo al tope de la consideración y a ningún candidato se le ocurrió convertirse en párroco para ganar adhesiones. Sin embargo, muchos siguen priorizando las estrategias mediáticas a la hora de pensar las campañas, sin terminar de entender que estamos frente a un cambio en la circulación de la comunicación con relación a los modelos de la comunicación masiva que predominaron en el siglo pasado.



Fuente: Latinobarómetro (2001:48)

### 3. MEDIOS POLÍTICOS O MEDIA POLÍTICA

La vinculación de los medios masivos con la política fue inmediata. Los intensos procesos socio-históricos del siglo XX fueron acompañados por la aparición de los medios audiovisuales, que por alcance y facilidad de uso prometían superar en mucho la de por sí inmensa contribución que los periódicos hicieron a la consolidación de las democracias. Sus primeras emisiones coincidieron con el convulsionado período de entreguerras y con la existencia de regímenes de distinto signo que coincidieron en esa necesidad de hacer uso de los nuevos recursos para consolidar su poder. De esa época son esos famosos estudios que consideraban los medios como poderosos y manipuladores, que configuraban modelos de comunicación fuertemente centralizados con una oferta de señales muy limitada, apoyados en un férreo aparato estatal de control.

A mediados del siglo pasado, cuando empezó a estudiarse sistemáticamente el efecto de los medios, especialmente en los procesos electorales, Merton, Lasswell y Lazarsfeld ya habían postulado que ese poder estaba determinado por las condiciones sociales y psicológicas de quienes recibían esa información (Moragas, 1985). Empezaban a ver que la circulación de la información mediática era descentralizada, en tanto necesitaba el refuerzo que podían brindar ciertas personas que los ciudadanos consideraban referentes en algunos temas, por eso se hablaba de una comunicación de dos instancias (de los medios a ciertos líderes, y de estos al resto de la comunidad). Incluso el famoso experimento de *La guerra de los mundos* no hizo más que ratificar que solo una parte pequeña de la audiencia considerada en el experimento se había sugestionado y coincidía con el sector más simple y con creencias religiosas más extremas (Cantril, 1985). Esa misma línea de estudios derivó en la teoría del establecimiento de la agenda, que –contrariamente a lo que se cree cuando se la cita vulgarmente– plantea que la transferencia de temas de los medios a la opinión pública no es automática, de ahí que se encuadre también en las teorías de efectos limitados. La agenda dependería, entre otros factores, de la persistencia del tema en todos los medios de manera homogénea durante varias semanas; de que los medios sean la única forma de conocer el tema (no se pueden agendar el clima o la inflación, porque de ellos se tiene experiencia directa), de las condiciones sociales que hacen a las audiencias más vulnerables, entre otros (McCombs, 2006). Ya para la década del 70 no quedaban teorías empíricas que demostraran efectos poderosos para los medios. Mucho menos en nuestro país, donde los estudios de comunicación aplicada no tuvieron casi desarrollo, con lo que no existen antecedentes científicos para avalar la influencia de la prensa en los ciudadanos. Como dice Manuel Mora y Araujo, sociólogo y consultor, "*si la prensa acompaña los vaivenes bipolares de la opinión pública argentina, no está para nada demostrado que sea la causa de esos vaivenes y no su reflejo*" (Mora y Araujo, 2011:107).

La creencia en el poder de los medios tenía por entonces más que ver con razones políticas e ideológicas que con evidencias empíricas. La teoría crítica

abonó filosóficamente ese enfoque, pero muchos de sus autores no llegaron a conocer el sistema tal como terminó configurándose ni apoyaron sus observaciones en estudios fácticos. Si en la época de la Guerra Fría se sobrestimaban los medios de comunicación era porque por esos años la información era escasa, factor que en una perspectiva económica otorga valor. Hoy lo que es escaso no es la información, porque hay de sobra. Ahora lo que hace la diferencia es la atención, como nos recuerda Zygmunt Bauman: *"La atención humana es el objetivo principal en la competencia de los medios, y su bien máspreciado; pero es también el recurso más escaso y, fundamentalmente, el menos prescindible. Dado que el total de la atención no puede incrementarse, la competencia por la atención es un juego de suma cero, y no puede ser sino una guerra de redistribución: ciertos mensajes pueden ganar más atención solamente a expensas de que otros la pierdan"* (Bauman, 2004:200).

En este sistema abundan los contenidos de los medios y, por lo tanto, se deprecian cuanto más se multiplican. En esta nueva economía de la superabundancia informativa, los mensajes que se distinguen son aquellos a los que el destinatario les asigna valor, porque vienen de un conocido o porque es algo que está necesitando. Este fenómeno está desarticulando los modelos de comunicación descentralizada de los grandes emisores institucionales y sus facilitadores, que compiten con los sistemas de información distribuida a la que se oponen con fuerza otros mensajes que irrumpen súbitamente y que, sin tener ni la continuidad ni el poder de los mensajes institucionales, tienen la potencia de la novedad y de la cercanía a la ciudadanía, lo que les permite generar adhesiones momentáneas pero intensas. Eso explica cómo en los últimos años la protesta de grupos sociales cobró suficiente vigor para saltar de las redes personales a los medios masivos, como vimos con los indignados, con la primavera árabe o con el reclamo de los piqueteros o las minorías indígenas. La ventaja de estos grupos es que, aun desde su precariedad, conocen mejor que muchos consultores cómo funcionan los medios porque son sus consumidores y usuarios y, por tanto, avezados en *"los usos tanto de los medios de comunicación de masas unidireccionales como la autocomunicación de masas en la relación entre el poder y el contrapoder, en la política formal, en la política insurgente y en las nuevas manifestaciones de los movimientos sociales"* (Castells, 2008).

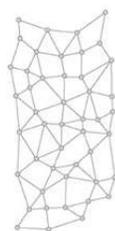
### Esquemas de los distintos modelos de comunicación



RED CENTRALIZADA



RED DESCENTRALIZADA



RED DISTRIBUIDA

De alguna manera, el uso intensivo de recursos publicitarios para difundir monolítica y unidireccionalmente un mensaje con ánimo de que la mera repetición lo convierta en una verdad aceptada desdibujó la idea original del “marketing político”, esto es, la de una “campaña electoral orientada hacia la demanda en lugar de la oferta” (Vowe y Wolling, 2002:59). Por el contrario, terminó colocando al votante en un lugar subordinado, como si le ofrecieran candidatos como productos estandarizados: *“Los políticos y los periodistas le hablan hoy a un mismo colectivo, despolitizado: el colectivo de los consumidores -consumidores de candidatos, de información y muchos otros ‘bienes de consumo’-. Parece entonces natural que ambos soliciten los servicios profesionales de especialistas de marketing”* (Verón, 2011:305).

Este modelo difusionista de comunicación política muestra su agotamiento en la medida en que los políticos necesitan cada vez más dinero para mantener sus campañas con alguna notoriedad y los periodistas tienen menos posibilidades de cumplir en libertad su tarea de investigación de los poderes democráticos. El exceso de acontecimientos, la sobreabundancia de gacetillas de prensa, la habitualidad de los discursos no siempre significan más comunicación. Ni de mejor calidad. Como señala el académico Silvio Waisbord: *“Esta multiplicación de la oferta televisiva no solamente implica la reducción de espacios comunes de información, sino que además permite que los televidentes puedan eludir la información política. Es decir, el problema no es la disponibilidad de información, sino la falta de encuentro entre parte de la ciudadanía –especialmente aquella que no tiene gran interés en la política– y determinados contenidos informativos”* (Waisbord, 2012). Las estrategias de comunicación de prensa suelen manejar mensajes relativamente cerrados a opiniones disonantes, con lo que refuerzan sesgos personales e identidades partidarias, con lo que la información política se centra más en las expectativas de las elites que en el interés de la sociedad. De esta manera, va disminuyendo la influencia de los medios en la sociedad, en la medida en que *“la ausencia de noticias sobre acontecimientos conocidos o la descarada manipulación de la información socavan la capacidad de los medios para influir en el receptor, limitando así su relevancia en la política mediática”* (Castells, 2009:270). Cuanto más los mensajes reflejan la perspectiva oficial, los funcionarios y candidatos más contentos están de verse en los medios, pero menos les interesa a los ciudadanos lo que allí se cuenta. Esa es la principal razón por la que se consideró que más comunicación resultó ser menos y peor comunicación.

#### **4. EL ESPECTÁCULO DE LA POLÍTICA**

El período democrático iniciado en 1983 en Argentina comenzó incorporando las nuevas formas de hacer campaña política desde la publicidad y los medios, pero fue recién en las elecciones de 1999 en donde se registró un auténtico imperio de la imagen. Los dos partidos que disputaron el primer lugar (justicialismo y radicalismo en alianza con el Frepaso) tuvieron inversión publicitaria récord para entonces. El protagonismo de esa campaña lo tuvieron

los *spin doctors*, esos gurúes que acapararon la atención de la prensa más que los mismos candidatos (AA.VV., 2000).

Este corrimiento de la discusión mediática hacia los publicitarios y la campaña, en lugar de hablar de los políticos y sus plataformas, se mantuvo en las sucesivas campañas presidenciales. En la campaña de 2003, el 7% de las notas periodísticas sobre los candidatos presidenciales se ocupaba de las cuestiones programáticas, mientras que el 71% de las notas se ocupaba del proselitismo y la campaña, según Poder Ciudadano (2003). El informe de 2007 de la misma organización comprobó una fuerte concentración en los candidatos mayoritarios, que eran además los que mayor despliegue de comunicación hicieron. Sin embargo, nadie ha demostrado la correlación de los votos con la agenda mediática; antes bien, hubo más fracasos de candidatos apoyados por grandes diarios que éxitos. Lo que suele atribuirse como imposición del candidato por la prensa generalmente es un alineamiento de los medios con los candidatos que se van perfilando como mayoritarios, en quienes van concentrando la cobertura en función de que asumen que es lo que buscará la mayoría de los lectores. Es más probable que un medio generalista se suba al carro del ganador que suponer que puede revertir con sus titulares una tendencia en la opinión pública. Al menos esta es la línea en que transitan los últimos estudios sobre los efectos de los medios.

Venimos de unas décadas de sobrestimación del poder de los medios. La industria publicitaria y mediática abonó el mito porque fue la principal beneficiaria de la videopolítica: cuanto más se confiaba en el poder de los medios, más fortalecían su lugar en el intercambio de las voces políticas. Pero fue más una profecía autocumplida que una constatación empírica. Solo bastaría cruzar índices de popularidad, inversiones publicitarias y resultados electorales obtenidos por cada uno de los candidatos en las distintas elecciones para ver que no hay tantas correlaciones como se supone. Es cierto que cierta notoriedad facilita la comunicación, en la medida en que es más fácil que se preste atención al mensaje de alguien conocido que al de un personaje ignoto. Pero en absoluto la mediatización es condición suficiente. De hecho, los candidatos provenientes del ámbito del espectáculo no obtuvieron buenos resultados, lo que desmiente la premisa de que estos personajes gozaban de un piso de reconocimiento público que podía traducirse en votos. Más aún: en ciertos casos, esta notoriedad jugó en contra, como factor de desconfianza de que un personaje del espectáculo pudiera hacer frente a la gestión.

La primera década del siglo nos deja la experiencia con los "telepresidentes", como llama Omar Rincón a esos dirigentes que, en permanente exhibición en las pantallas, aparecen "cerca del pueblo pero lejos de la democracia" (Rincón, 2008). Hemos comprobado que las reglas de los medios no son las de la gestión, y mucho menos sus tiempos, y eso puede llevar a cierta decepción del televidente cuando se le crearon las expectativas de ver la resolución del asunto antes del cierre del programa. En este sentido, Dominique Wolton señala que la hipermediatización desestabilizó la relación de fuerzas existente entre las lógicas de la información, de la opinión pública y de la acción:

“Aunque no hay política sin comunicación, hoy asistimos a la inversión de la relación: la comunicación predomina por sobre la política en detrimento de los políticos, así debilitados (Wolton, 2007:155). La debilidad del sistema reside en que los tiempos y espacios de la comunicación no son los de la política, porque la opinión pública entiende claramente que “la lógica de la sociedad no es la de [la emisión en vivo y en] directo” (Wolton, 2007:163).

De alguna manera, al mediatizarse, la política adoptó una narrativa distinta, más cercana a la emotividad que a la racionalidad, como dice Omar Rincón: “La promesa mantiene al televidente/elector expectante y con esperanza. El ciudadano se convierte en consumidor de promesas políticas que lo llevan “emocionalmente” más allá de la precariedad generalizada” (Rincón, 2006b). Esto tuvo la ventaja de humanizar la política, pero también de frivolarla en cierta medida. El analista define el fenómeno de la telepolítica como el proceso por el cual los medios de comunicación imponen cada vez más su lógica del entretenimiento en la construcción de la realidad política y se constituyen en actores, escenarios y dispositivos fundamentales de la política. De esta manera, “la amplifican al volver el debate masivo, pero le quitan profundidad, argumento y densidad para ganar en estética e impacto” (Rincón, 2006b).

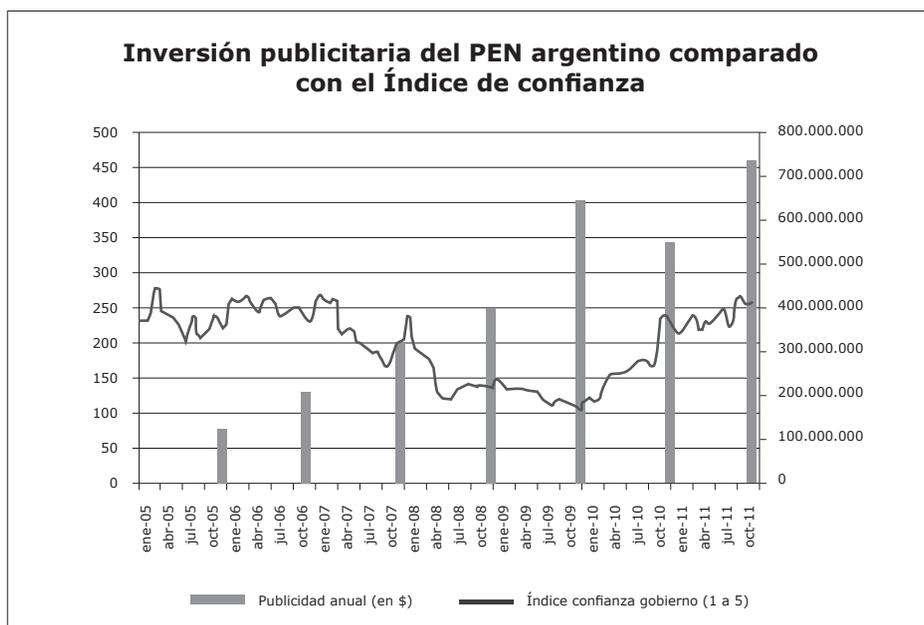
Por alguna razón, como dice Beatriz Sarlo, esta creencia arraigada de los políticos de que no existen sin televisión tuvo el triste corolario de que “se resignaron, por falta de imaginación o inteligencia, a ser peor que la televisión promedio” (Sarlo, 2011:23). Pero no es solo esa confusión lo que llevó a muchos políticos a creer que tenían que ser parte de lo que la analista llama *Celebrityland*, sin entender que ese es “un lugar de juego y de esparcimiento al que sus públicos recurren pero en el que no creen (...) el público tiene una vida y puede comprobar que en ella no rigen las reglas que acepta para la televisión que mira unas cuantas horas por día simplemente para distraerse” (Sarlo, 2011:19).

Si se observan las encuestas de imagen de los políticos que llegan al gobierno, en todos los casos hay un descenso importante luego de la campaña, que da cuenta de que la sociedad sale de la ilusión de la comunicación de campaña para entrar en las exigencias del gobierno. Las encuestas muestran que “los picos más altos de aprobación alcanzados por cada presidente ocurrieron siempre al inicio de sus respectivas gestiones y los puntos más bajos al término de las mismas” (Mora y Araujo, 2011:95). Y ahí es donde se plantea la paradoja en la que nos colocó la videopolítica: ¡nunca tanta comunicación nos dejó tan incomunicados! Todavía no se ha analizado lo suficiente cuánto ha tenido que ver esta forma de comunicación en el desencuentro de la ciudadanía con la política que se registra en todas las geografías. Pero sí podemos empezar a pensar maneras de restituir ese vínculo reflexionando sobre cómo podemos comunicarnos (“nos”: entre nosotros y entre políticos y ciudadanos).

## 5. LA IMAGEN NO RESULTÓ TODO

En todo el mundo, los analistas vienen advirtiendo en los últimos años un creciente desinterés de la ciudadanía por las cuestiones políticas y los partidos. Una encuesta de Ipsos de 2011 señala que a la mitad de los entrevistados no le interesa mucho la política y el porcentaje apenas sube en épocas de campaña. Esto se extiende a los partidos, que dejaron de ser percibidos como protagonistas imprescindibles del sistema. Según el Latinobarómetro, cuando se les pregunta a los argentinos qué le falta a la democracia, señalan como problemas reducir la corrupción (63%); transparencia del Estado (46%); garantizar justicia social (43%); participación ciudadana (35%); y solo el 21% considera que hacen falta los partidos políticos (Latinobarómetro, 2011:41).

Esa falta de interés de la ciudadanía por las elecciones no se soluciona con exceso de prensa del candidato ni con campañas publicitarias estandarizadas. Sobre todo porque aún no se ha demostrado que mayores presupuestos, profusión de mensajes, reemplazo de la comunicación directa por la mediatizada, sean determinantes de los resultados electorales o de una mejora de imagen de los políticos. Como bien postularon Vowe y Wolling, las decisiones sobre "votantes, mensajes, utilización de medios (...) se basan en supuestos y suposiciones de las que no sabemos si resistirán un análisis empírico" (Vowe y Wolling, 2002:65).



Esa falacia es lo que lleva a los oficialismos a hacer uso de la comunicación gubernamental para su beneficio, convirtiendo toda comunicación con el ciudadano en una suerte de campaña permanente. Desde el punto de vista

comunicacional, es la saturación de las audiencias lo que explica que cada vez se tenga que gastar más y más en comunicación y los resultados sean decrecientes con relación con los estímulos propagandísticos. Pero además de carecer de base técnica, este sistema pone en desventaja a las fuerzas que no están en el poder. No solo porque no tienen recursos equiparables a los de los partidos en el gobierno, sino porque en Argentina, desde 2011 deben ajustar su comunicación a los espacios cedidos, de acuerdo con la ley electoral. Con la ventaja obvia que le da su lugar, "la posición del oficialismo se ve beneficiada por la información sobre su gestión de gobierno y se convierte en un momento importante en la campaña" (Vowe y Wolling, 2002:65).

Sin embargo, esta misma saturación del sistema es la que propicia nuevas oportunidades para aquellos que experimenten nuevas formas de comunicación más directas con la ciudadanía. En un mundo lleno de carteles, no es otro cartel el que va a marcar la diferencia. En un sistema que profundiza el modelo de la comunicación publicitaria tradicional, las nuevas formas de hacer campaña, más participativas, más cercanas a la acción de la comunidad, son lo que permitió al Partido Demócrata volver al poder con Barack Obama. No fueron las redes, sino la comunicación participativa que estas facilitaron y la visibilidad que dieron a las actividades de las bases. Se trató de un modelo que invirtió la tradicional bajada del candidato al votante para poner al ciudadano en red y darle protagonismo.

## **6. EL CIUDADANO ELECTOR (DE MEDIOS Y CANDIDATOS)**

Las nuevas tecnologías extendieron el ámbito de la comunicación de los medios tradicionales a la comunicación móvil. Como planteó Dominique Wolton, toda comunicación tiene sus reglas, ocurre en un espacio definido e implica siempre un público, es decir, no puede entenderse sin una visión de las relaciones sociales propias de una época y un lugar (Wolton, 2000). Son estas relaciones las que determinan los medios de comunicación y la transformación de las prácticas sociales que trae al sistema mediático.

La transformación más asombrosa del sistema de los medios la vivieron sus destinatarios, que manejan nuevas gramáticas para la lectura de los mensajes que circulan, que decodifican y reescriben para ponerlos nuevamente en circulación. En el nuevo sistema ya no sirve la palabra receptor, insuficiente para describir el papel activo que desempeñan los participantes de los procesos de autocomunicación de masas.

La idea de receptor es más propia de la época inicial de los medios de masas, que pretendían reflejar el mundo exterior en formatos informativos y documentales. Sin embargo, en la medida en que la televisión y la radio se convertían en un lugar social tan importante como cualquier otro, empezaron a ser el lugar donde ocurrían los hechos. Los medios ya no solo transmitían lo que pasaba fuera de ellos, sino que propiciaban acontecimientos que ocurrían solo en su ámbito. El ejemplo son los debates preelectorales, que existen por y

para los medios, aunque ello no los hace menos auténticos. O una conferencia de prensa, que permite que todos los medios mantengan un diálogo con un funcionario al que de otra manera no accederían. Esta producción del acontecimiento mediático no significa que sea un artificio sino, simplemente, que son sucesos que se gestan en ese espacio virtual pero que involucran actores reales, que toman decisiones y hacen públicas sus posturas en esa situación. Y, por lo tanto, lo que ocurre en ellos tiene impacto social como cualquier otro acontecimiento público. Por eso dice Scott Lash que hacia el fin del siglo XIX, “los noticiosos televisivos son menos una representación de la política que su continuación en otra parte” (Lash, 2005). La discusión pública encontró en los espacios de los medios un ámbito con reglas propias que abría la puerta a ciertos personajes cuya principal condición era que fueran conocidos, así en el deporte, la farándula, como en la política. Como analiza Bauman, “los motivos que llevaron a los famosos a estar en el candelero público son las causas menos importantes de su ‘celebridad’.

El factor decisivo es su notoriedad y la frecuencia con la que mencionan sus nombres en los programas de radio y televisión y las conversaciones que se siguen de éstos”. Pero no podemos olvidar, como se encarga de aclarar el mismo Bauman, que *“la notoriedad es tan episódica como la vida misma en un entorno moderno líquido”*. Es decir que si bien podemos concluir que los medios contribuyen a la legitimación de ciertas imágenes o personajes, suelen ser demasiado efímeros como para atribuirles hoy los mismos efectos que suponíamos para momentos en que los lenguajes mediáticos eran otros.

En algún momento, hacia el fin del siglo pasado, las audiencias se aburririeron de ver siempre lo mismo. Y ahí estaban las tecnologías, que permitían compartir contenidos entre pares, como los blogs, los canales de You Tube, las redes como Facebook, My Space o cualquiera de los muchos espacios para compartir vivencias, comentarios, imágenes. Entonces, el video casero empezó a mostrar situaciones más originales y creativas que las que ofrecían los medios tradicionales, que todavía no habían entrado en la vida privada de sus audiencias. Esos nuevos formatos testimoniales empezaron a acaparar la atención, al punto de que en 2006, la revista Time puso a su lector como personaje del año, en tanto protagonista indiscutido de la nueva circulación de información.

Es en este contexto que deben entenderse los nuevos formatos de la “televisión realidad”, donde los participantes suelen ser personas que no pertenecen a ese mundo de las celebridades. Los clásicos medios de oferta, en los que el emisor marca los tiempos, empezaron a integrarse con los medios de demanda, en los que es el destinatario el que decide cuándo y cómo desea ver una película, escuchar música o consultar el diario, mayormente sin pagar por ello. En la nueva era, el destinatario es protagonista, no sólo porque los participantes de los programas más populares se parecen cada vez más al televidente, sino porque los nuevos formatos convocan al público a sumarse. Votar por sus favoritos, dar sus testimonios, compartir sus problemas íntimos, mostrar sus talentos, enviar imágenes como cronista eventual de un

hecho son algunas de las formas en que los ciudadanos hoy participan en los medios. Y son estos géneros los que además generan mayor interés en las audiencias, al punto de que la publicidad de las grandes marcas está adoptando estas nuevas narrativas que ponen al consumidor real como protagonista de los mensajes.

Esta transformación implica una nueva forma de comunicación, que no admite la simple transferencia de los recursos clásicos a los nuevos circuitos. Las redes no son para difundir los comunicados de prensa o las fotos de los actos oficiales, sino para dialogar, para ver en qué están los participantes, para intercambiar ideas, información, orientación. Tener una dirección de Twitter con un millón de seguidores sin seguir a nadie, sin conversar jamás o bloqueando a aquel que expresa una opinión disidente es usarlo como una casilla de correo y, por tanto, desaprovecharlo.

El nuevo sistema, que podríamos llamar “posmedios” porque ya no son nuevos (como sugería la idea de “nuevas tecnologías”), sino que vienen a reconfigurar el sistema de medios masivos con características distintivas, se caracteriza por:

- **Autocomunicación de masas**, en la medida en que integra sistemas masivos con los personales.
- **Comunidad**, que otorga prioridad a los mensajes de remitentes conocidos y cercanos.
- **Diversidad**, dada por la multiplicidad de canales disponibles.
- **Flexibilidad** para la demanda, en contraste con la oferta estructurada de los medios tradicionales.
- **Conversación**, que promueve el ejercicio de la simetría de la comunicación.
- **Red**: la circulación deja de tener un centro porque se prioriza el intercambio entre pares.

Si el destinatario es el que elige cuándo se informa, a quiénes sigue en las redes y cuándo y por qué medios se conectará, es obvio que priorizará aquello que hable de él mismo. Esa es la variante de la TV realidad en los formatos informativos, en donde la agenda del poder, que es la que suele cubrir la prensa tradicional, se corre para desarrollar un periodismo que se ocupa de los temas que proponen sus audiencias o que invita a preguntar al invitado. Pero también es la cadena de 24 horas de noticias cada vez más receptiva a las coyunturas que organizan los ciudadanos, que con sus protestas y manifestaciones marcan la agenda de los móviles de noticias. Entre un acto oficial, formal y protocolar y la expresión espontánea de la calle, siempre es más atractivo lo segundo, por narrativa y por cercanía al espectador. Es más interesante

---

2 La serie de comerciales tuvo como concepto “La fuerza de...” y los principales comerciales fueron: “La fuerza de Cecilia” (<http://youtu.be/XO1ztDWzRPA>); “La fuerza de Brian” (<http://youtu.be/-I3knCbcMPg>); “La fuerza de Jessica” (<http://youtu.be/cLSzo8JwQWQ>); “La fuerza de Elena” (<http://youtu.be/m9jDMoolT3A>); “La fuerza de Haydee” (<http://youtu.be/ss9LHPQHLYU>).

la expresión del votante que los dichos de los candidatos, como mostró el video de François Hollande que capturaba imágenes espontáneas de votantes en la calle y en los actos. Por más poderoso que sea el emisor, ya no puede controlar los flujos de la información, como muestran casos de comunidades pequeñas que pueden ahora llevar sus temas a la agenda nacional.

## **7. DE LA PUBLICIDAD AL STORYTELLING (O DE LAS PROMESAS PROBABLES A LAS HISTORIAS REALES)**

Hacia fines del siglo XX, en comunicación política se hablaba de cosas como la videopolítica, que postulaba que si la escena pública estaba delimitada por los medios, la discusión política debía ajustarse a las reglas del espectáculo. Con esa idea, los procesos electorarios se centraron en la campaña mediática, aplicando recursos de la publicidad de marketing a la comunicación con el ciudadano. De la compulsión electoral, la comunicación profesionalizada se extendió a la gestión de gobierno, que incorporó la aplicación extendida de recursos gráficos a la comunicación, la pauta publicitaria para circular los mensajes y la presencia permanente en los medios de prensa mediante campañas organizadas con fines de difusión. En Latinoamérica, las condiciones de pobreza de la mayor parte de la población no fueron un obstáculo para que sus dirigentes políticos eligieran el formato glamoroso de los medios masivos para procurar el apoyo de sus votantes. Sin embargo, algo más de dos décadas de videopolítica intensiva no han traído mayor participación democrática ni mayor cercanía de la política con la opinión pública. Antes bien, la comunicación política marketinizada quedó en manos de quienes podían pagar sus altos costos de difusión y asesoramiento, lo que propició una concentración en los que contaban con grandes presupuestos. Paradójicamente, el escenario que conformó la videopolítica demuestra que el concepto de “espacio público” no es equivalente a “espacio mediatizado”.

En la definición de Wolton, espacio público –como ámbito abierto en el que se expresan todos los que se autorizan para hablar públicamente y dar cierta difusión a su discurso– se aplica perfectamente a este nuevo escenario que configuran las redes. La novedad es que la autorización para hablar ya no la da el poder, sino aquel que puede tomar la palabra en un momento dado, algo así como hacer uso político de esos quince minutos de fama que nos auguró Andy Warhol a todos nosotros. Para los actores de poder resulta frustrante que una cámara improvisada en un piquete resulte más atractiva que un discurso oficial bien ensayado. Y a veces estas nuevas circunstancias no son del todo comprendidas por quienes tienen a su favor recursos publicitarios o una trayectoria, y no terminan de comprender cómo es que esos personajes efímeros, intrascendentes, marginales, consiguen concentrar la atención de las audiencias de manera más eficiente que las producciones más sofisticadas. En su desconcierto, a veces quieren producir la espontaneidad de los posmedios, como si se tratara de un espectáculo o se inventan seguidores en Facebook o en Twitter que controlan sus departamentos de prensa, o incluyen en sus actos al público, pero solo dejan ingresar a sus fieles partidarios. La

trampa en la que caen es que el nuevo destinatario percibe claramente esa naturaleza impostada de esta espontaneidad organizada.

La diferencia principal entre el modelo de la videopolítica y este que configuran los medios en red es el paso de la representación a la presentación (Lash, 2005), esto es, de los discursos a las vivencias, de lo racional a lo emocional, del eslogan al testimonio. Decía hace unos años Ramonet, para explicar estos cambios que se empezaban a ver en los noticieros, que mientras el televidente no puede saber si la noticia es verdadera o no, la emoción que experimenta sí es cierta y, por lo tanto, cree más en su emoción que en la noticia (Ramonet, 1998).

El formato que está descubriendo la política para esto es lo que se llama *storytelling*, que reemplaza las discusiones abstractas por las pequeñas historias contadas por sus protagonistas. Este formato responde a las nuevas narrativas mediáticas y a las investigaciones recientes de comunicación, que "afirman que las emociones son más fuertes que las ideas. Cuando hay colisión entre la razón y la emoción, la segunda prima" (Crespo, Garrido, Carletta y Riorda, 2011:116). Los testimoniales cercanos al talk show fueron el eje de la comunicación del organismo estatal de seguridad social (Anses) en la presidencia de Cristina Fernández, que luego se trasladaron a la campaña del oficialismo en 2011. Con esa estrategia, la comunicación electoral tuvo una continuidad temática y narrativa con la comunicación de gobierno, que puso en pantalla testimonios de ciudadanos beneficiados con alguna política pública.<sup>2</sup> El realismo de las imágenes, que mostraban también debilidades de esas personas, las hacía por eso más creíbles. La pieza "La fuerza de Haydée" mostraba una mujer contenta porque se había podido jubilar, aunque reconocía que tenía que salir a trabajar para vivir. "La fuerza de Elena" hablaba de una familia que tenía su televisión digital, pero la mostraba en su vivienda precaria. Lo que racionalmente podría ser una contradicción, porque mostraba debilidades de las políticas del oficialismo, emotivamente le daba fuerza al testimonio.

Cuando la comunicación transita por lo conocido y lo cercano, sirven poco los argumentos racionales y las evidencias fácticas. La gente convencida no se dejará llevar a otras conclusiones, sino que ante un mensaje discordante, simplemente cambiará de canal o descartará los mensajes que contradicen sus opiniones. Como aconseja George Lakoff, no alcanza con la verdad si esta no guarda relación con los marcos conceptuales de los públicos: "No puedes ganar exponiendo simplemente hechos ciertos y mostrando que contradicen las reivindicaciones de tu oponente. Los marcos prevalecen sobre los hechos. Los marcos de él se mantendrán y los hechos rebotarán" (Lakoff, 2007:166). Es el mismo factor que explica que "la gente vota al candidato que le provoca los sentimientos adecuados, no al que presenta los mejores argumentos" (Castells, 2009:213).

Los últimos estudios realizados dentro de la teoría del enmarcado (*framing*) explican que las personas tienden a exponerse solo a los mensajes que coinciden con sus marcos conceptuales. Esto explica que elegimos los medios que

guardan consonancia con nuestras opiniones: "Las personas suelen recordar mejor la información que confirma los resultados que desean. También es probable que utilicen sus recursos intelectuales para buscar información que confirme, y no que contradiga, sus metas" (Castells, 2009:212).

Esto nos explica por qué los nuevos fenómenos comunicacionales no pueden describirse con las lógicas de la "construcción de sentido", tan afectas a la investigación académica del siglo pasado, sino que demandan una descripción detallada de la circulación y consumo de signos antes que de sus significados. Desde la perspectiva de las elites, la información se basaba en el principio de autoridad: es verdad porque es dicho por alguien de poder, y se transcribe entre comillas sin que necesite ser constatado. En última instancia, se remite la afirmación a la fuente última, en la que se descarga la responsabilidad de los dichos. Algo similar ocurre con los mensajes electorales, promesas en su mayoría, como si la transmisión de la palabra política no necesitara más prueba de existencia que su propia emisión: pretenden que el enunciado se valide por el acto mismo de la enunciación. Pero ahí es que no cuenta su significado, porque precisamente se trata de un significante vacío que cada quien llena de contenido emocional.

La comunicación política del siglo pasado fue tributaria de un modelo de oferta, donde el emisor era central en el proceso en tanto que determinaba el mensaje y elegía el medio por el que lo ponía a circular. En este esquema, el receptor quedaba como un mero testigo. Pero nuestra sociedad de hoy no se explica con los modelos sociológicos anteriores, en la medida en que "el sistema lineal de Parsons es reemplazado por el sistema no lineal de Luhmann. La linealidad de la reproducción de lo simbólico es desplazada por la no linealidad de lo real", al decir de Lash. Por eso ya no funciona la lógica unidireccional de los modelos de la propaganda y hay menos posibilidades de que el sistema de medios manipule homogéneamente la opinión pública.

Si algo nos enseña la acomodación del sistema de medios es que el reality televisivo es en cierta medida un reflejo de cómo están andando nuestras democracias. Dice Rincón que el género "privilegia la convivencia de las diversidades, que se construye de acuerdo con normas colectivamente aceptadas y la gente puede participar en la toma de decisiones de la comunidad ficticia" (Rincón, 2006:76). En ambos sistemas se apela a la emotividad para saber a quién hay que eliminar y a quién hay que brindar apoyo. Pero mientras el voto es voluntario en un sistema democrático, en los reality shows es opcional y con cargo para el votante y, no obstante, mucha gente paga cada semana para votar a celebridades tan efímeras que a las semanas de terminado el concurso nadie recordará. Parte del entusiasmo que generan estos **programas de realidad** se explica porque son intensamente participativos: sus seguidores sienten pasiones, las expresan y son escuchados porque justamente esas opiniones son parte del espectáculo.

El éxito del show reside justamente en que trata de ir hacia lo que la decisión mayoritaria marca: a los productores no les interesa torcer el gusto popular

porque justamente es lo que intentan captar. Cuando más se acerquen los protagonistas a los espectadores, más se consolidará el interés por el programa, y para eso necesita que sea la misma audiencia la que les diga con quién quiere pasar las últimas semanas. Un aprendizaje que la política tiene para hacer es abrir sus canales con la misma **receptividad** y aceptar la crítica más dura con la misma avidez con que busca los aplausos. Por eso dice Rincón: "El día en que sepamos tanto de democracia como de reality habremos ganado como sociedad; el día en que seamos tan participativos, críticos, activos y decisores con la democracia como lo somos con los reality seremos auténticamente democráticos".

El sistema de comunicación que estrena el siglo XXI permite indagar, observar, compartir, escuchar, conversar, todas acciones que fortalecen la convivencia democrática. La comunicación política debería estar feliz de tener todo esto a su alcance como nunca antes. Así como los ciudadanos empiezan a apropiarse de estos recursos para expresarse, para verse, para relacionarse, los políticos deberían abandonar la vieja costumbre de hablarles a los votantes para aprovechar todas estas posibilidades para empezar a comunicarse con ellos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Amado, A. (ed.) (2000). Trastienda de una elección. Buenos Aires: Temas.
- (2006). "Argentina 2005: repensar la comunicación política", en *Diálogo político*, Año XXIII, Nro. 2, junio, pp. 49-77. En [http://www.kas.org.ar/DialogoPolitico/Dialog/2006/Dial-Pol2\\_06/Amado.pdf](http://www.kas.org.ar/DialogoPolitico/Dialog/2006/Dial-Pol2_06/Amado.pdf).
- Amado, A. y Amadeo, B. (2012). *Cristina al gobierno. Las relaciones públicas al poder*. XI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigación en Comunicación. Montevideo: Asociación Latinoamericana de Investigación en Comunicación.
- Bauman, Z. (2004). *La sociedad sitiada*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Cantril, H. (1985). "La invasión desde Marte". En Moragas, M. de (ed.), *Sociología de la comunicación de masas* (Vol. 2). Barcelona: Gustavo Gili.
- Castells, M. (2008). "Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (I). Los medios y la política", en *Telos*, 74 (enero-marzo).
- \_\_\_\_\_ (2009). *Comunicación y poder*. Barcelona: Alianza.
- \_\_\_\_\_ (2012). "Defender la libertad en Internet es la base para defender la Libertad", en *Revista Etcétera*. En <http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=13877>.
- Crespo, I., Garrido, A., Carletta, I. y Riorda, M. (2011). *Manual de comunicación política y estrategias de campañas*. Buenos Aires: Biblos.
- Lakoff, George (2007). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*, Editorial Complutense.
- Lash, S. (2005). *Crítica de la información*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Latinobarómetro. (2010). *Informe 2010*. Santiago de Chile.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Informe 2011*. Santiago de Chile.
- McCombs, M. (2006). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Barcelona: Paidós.
- Mora y Araujo, M. (2011). *La Argentina bipolar*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Moragas, M. de (1985). *Sociología de la comunicación de masas. Estructura y funciones* (Vol. 2). Barcelona: Gustavo Gili.

Poder Ciudadano (2003). Monitoreo de la cobertura informativa de la campaña presidencial argentina 2003. Buenos Aires.

Ramonet, I. (1998). La tiranía de la comunicación. Madrid: Debate.

Rincón, O. (2006a). Narrativas mediáticas. O cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento. Barcelona: Gedisa.

\_\_\_\_\_ (2006b). Cuando gobernar es una emoción televisiva. La insignia, pp. 1-6. Madrid. En [http://www.lainsignia.org/2006/diciembre/cul\\_035.htm](http://www.lainsignia.org/2006/diciembre/cul_035.htm).

\_\_\_\_\_ (ed.). (2008). Los tele-presidentes: cerca del pueblo, lejos de la democracia. Bogotá: Centro de Competencia en Comunicación. En [http://c3fes.net/\(p\)publicacion7.htm](http://c3fes.net/(p)publicacion7.htm).

Sarlo, B. (2011). La audacia y el cálculo. Kirchner 2003-2010. Buenos Aires: Sudamericana.

Verón, E. (2011). Papeles en el tiempo. Buenos Aires: Paidós.

Vowe, G. y Wolling, J. (2002). "¿Americanización de la campaña electoral o marketing político?. La evolución de la comunicación política", en F. Priess (Ed.), Relación entre política y medios, Buenos Aires: Temas.

Waisbord, S. (2012). "Periodismo y política. Repensar la agenda de investigación en la academia globalizada", en Revista Telos, enero-marzo, pp. 1-16.

Wolton, D. (1998). "La comunicación política: la construcción de un modelo", en J. M. Ferry y D. Wolton (Eds.), El nuevo espacio público, Barcelona: FALTA EDITORIAL.

\_\_\_\_\_ (2000). Internet, ¿y después? Barcelona: Gedisa.

\_\_\_\_\_ (2007). Pensar la comunicación. Buenos Aires: Prometeo. Adriana Amado Suárez

# Diseño relacional de políticas municipales\*

JOSÉ EMILIO GRAGLIA \*\*

Entendiendo que "las políticas municipales son planes (programas o proyectos) y actividades que un municipio diseña y gestiona en la búsqueda del bien común de una sociedad local, la satisfacción social y la aprobación ciudadana", según el "modelo relacional", el diseño de las políticas municipales anticipa y configura la gestión, y consta de dos fases principales: el diagnóstico y la decisión. En el diagnóstico se identifican las necesidades a satisfacer y los problemas irresueltos y, sobre esa base, se formulan las alternativas posibles. En la decisión se adoptan las alternativas políticas y, sobre esa base, se planean los objetivos y las actividades.

## 1. ¿QUÉ SON LAS POLÍTICAS MUNICIPALES?

¿Cuál es la razón de ser y cuáles son los fines de las políticas municipales? Desarrollar el marco teórico de un modelo de análisis, diseño, gestión y evaluación de políticas públicas en general y, particularmente, de políticas municipales, implica un conjunto de respuestas a esas dos preguntas. Buscando ese marco teórico, en una primera definición decimos que "las políticas municipales son planes (programas o proyectos) y actividades que un municipio diseña y gestiona en la búsqueda del bien común de una sociedad local, la satisfacción social y la aprobación ciudadana".



\* Gaglia, J Emilio y otros, "Acciones para una buena comunicación municipal", Asociación Civil Estudios Populares (ACEP) y Fundación Konrad Adaneuer (KAS). ISBN 978-987-1285-45-7, de 2015. Autorizada su reproducción a la Universidad Miguel de Cervantes, año 2016.

\*\* Licenciado en Ciencia Política. Dr. en Derecho y Ciencias Sociales, en Política y Gobierno de la Universidad Nacional de Córdoba. Dr. en Gobierno y Administración Pública de la Universidad Complutense de Madrid. Docente titular en distintas universidades. Especialista, asesor y consultor en políticas para el desarrollo. Coordinador del Programa de Fortalecimiento Institucional de Municipios del Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba.

No dudamos en afirmar que el bien común de la sociedad local es la razón de ser de las políticas municipales (CELAM, 2007) y que, consecuentemente, la satisfacción social y la aprobación ciudadana son sus fines (Aguilar Villanueva, 2010). Asimismo, aseveramos que las políticas municipales son herramientas del municipio. Esa definición entraña dos nociones que la explican y la justifican desde el enfoque teórico que sostenemos: un municipio como responsable "principal", por una parte, y una sociedad local como "primera" destinataria y partícipe "necesaria", por la otra.

Independientemente del régimen legal y de la mayor o menor autonomía (institucional, política, administrativa, económica y financiera) de los municipios, hablamos de "municipio", es decir, de un gobierno que diseña planes, programas o proyectos y de una administración pública que gestiona actividades de acuerdo con sus competencias y recursos. Asimismo, independientemente de la cantidad de habitantes y la extensión de los ejidos o radios de esos municipios, hablamos de "sociedad local", es decir, de una población que vive o convive en un territorio.

Las políticas municipales son "públicas" por dos razones igualmente importantes: primero, porque su responsable "principal" es un municipio (enfoque descriptivo) y, principalmente, porque su "primera" destinataria y partícipe "necesaria" debe ser una sociedad local (enfoque prescriptivo) (Graglia, 2004).

La noción simplemente descriptiva define las políticas municipales "desde el sujeto" (el municipio). En cambio, la noción más prescriptiva las define "hacia el objeto" (la sociedad local). Inspirados por el humanismo cristiano, nos inclinamos a favor de la noción más prescriptiva (Graglia, 2012).

Si se adoptase una noción simplemente descriptiva, cualquier plan, programa o proyecto y cualquier actividad municipal que privatizara o estatizara un servicio público (de recolección de residuos, por ejemplo) en una localidad sería una política municipal. Pero si se adoptase una noción más prescriptiva, la estatización o la privatización de ese servicio sería una política municipal solamente si fuese capaz de subordinar los intereses políticos de los gobernantes o las demandas económicas de los empresarios a las necesidades de la localidad (el medioambiente, por ejemplo).

Entonces, todas las políticas municipales son planes, programas o proyectos y actividades que buscan el bien común de la sociedad local, la satisfacción social y la aprobación ciudadana; pero no todos ellos son políticas municipales, sino solamente aquellos que, además, "tienen al municipio como responsable principal". Asimismo, todas las políticas municipales son planes, programas o proyectos y actividades que tienen al municipio como responsable principal; pero no todos ellos son políticas municipales, sino solamente aquellos que, además, "buscan el bien común de la sociedad local, la satisfacción social y la aprobación ciudadana".

A partir de esas nociones puede desarrollarse un modelo que trate de responder al cómo, es decir, a las cuestiones metodológicas: cómo analizar, diseñar (diagnosticar y decidir), gestionar (dirigir y difundir) y evaluar políticas municipales que tengan al municipio como "principal" responsable y a la sociedad local como "primera" destinataria y partícipe "necesaria". Claramente, el cómo se subordina al por qué y al para qué. Es decir, lo metodológico se relaciona estrechamente con lo ideológico.

Un modelo de políticas municipales subordinado a esa razón de ser y a esos fines debería reconocer dos características principalmente: la doble tendencia hacia la integración (Ensinck, 2008) y la descentralización (Gill, 2010) de competencias y recursos estatales junto con el protagonismo creciente de los sectores privados y ciudadanos (Aguilar Villanueva, 2010) por una parte, y la subordinación de los intereses político-gubernamentales y las demandas económico-empresariales al bien común de la localidad y a la dignidad de la persona humana por la otra (Casaretto, 2011).

Desde ya, destacamos que el municipio es el responsable "principal", pero no exclusivo ni excluyentemente, y que la sociedad local debe ser vista como primera destinataria, pero a la vez considerada como partícipe necesaria. Siguiendo el enfoque de "gobernanza" de Aguilar Villanueva (2010), el municipio es necesario pero insuficiente. Gobernanza "representa el nuevo perfil que ha ido tomando el modo de gobernar y que destaca el hecho de que gobierno y sociedad sin perder su diferencia e independencia producen ahora en modo asociado (coproducen) un buen número de políticas, inversiones, proyectos, y servicios públicos" (Aguilar Villanueva, 2010:35-36).

El mismo Aguilar Villanueva aclara que ese nuevo proceso de gobernar "no denota ni ensalza en ningún modo el principio de la autorregulación y orden social mediante la mano invisible de mercados o sólo por los vínculos morales y afectivos de solidaridad, confianza y cooperación de las organizaciones de la sociedad civil" (2010:43). Nuestra noción de políticas en general y, particularmente, de políticas municipales "a modo de gobernanza", reivindica un Estado municipal presente y, a la par, una sociedad local partícipe. Ese concepto de síntesis y sinergia entre lo estatal y lo social anima nuestro marco teórico.

En la búsqueda del bien común de la sociedad local, según el "modelo relacional" (Graglia, 2004), el diseño de las políticas públicas en general, y particularmente de las políticas municipales, anticipa y configura la gestión. A su vez, el diseño consta de dos fases principales. En el diagnóstico se identifican las necesidades a satisfacer y los problemas irresueltos y, sobre esa base, se formulan las alternativas posibles. En la decisión se adoptan las alternativas políticas y, sobre esa base, se planean los objetivos y las actividades.

La identificación de necesidades a satisfacer y problemas irresueltos se corresponde con la "apreciación de la situación" y el "diseño normativo y

prospectivo" (Ossorio, 2003) y con los momentos "explicativo" y "normativo" del planeamiento estratégico situacional (PES) de Carlos Matus. Asimismo, la formulación de alternativas posibles y la planificación de objetivos y actividades se corresponden con el "análisis y formulación estratégica" (Ossorio, 2003) y con el momento estratégico del PES (planeamiento estratégico situacional) de Carlos Matus.



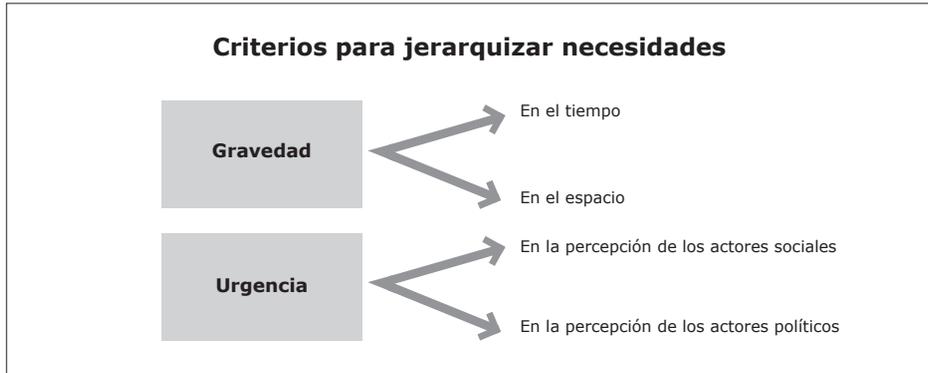
## **2. MODELO RELACIONAL DE DISEÑO DE POLÍTICAS MUNICIPALES: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y PROBLEMAS**

Inicialmente, los diseñadores deben definir cuatro cuestiones fundamentales a los fines del diagnóstico. La primera es el sujeto, es decir, cuál es la dependencia del gobierno municipal responsable de decidir la puesta en marcha de la política que se diseña. La segunda es el objeto, es decir, cuál es la materia de la que se ocupará y cuál es el territorio en el que se aplicará dicha política. La tercera son las fuentes, o sea, los actores políticos y sociales a consultar, y la cuarta son los mecanismos de consulta, o sea, las técnicas de investigación social a utilizar.

Definidas estas cuatro cuestiones, los diseñadores deben enumerar las necesidades a satisfacer, preguntando a los gobernantes y administradores públicos, a los dirigentes privados (empresariales y civiles) y a los ciudadanos: ¿cuáles son las necesidades a satisfacer por el gobierno municipal en relación con la materia y el territorio definidos previamente? A partir de las respuestas específicas a esa pregunta genérica, los diseñadores deben ordenar y facilitar el proceso de diagnóstico enumerando las necesidades a satisfacer, es decir, listándolas de acuerdo con las fuentes y mecanismos de consulta.

Por ejemplo, si diseñásemos una política municipal para el desarrollo local, las necesidades sociales a satisfacer podrían ser, entre otras, el desarrollo del capital físico, de la actividad económica, del capital humano y del capital social. Las necesidades a satisfacer deben enumerarse independientemente de las competencias o los recursos del gobierno y la administración municipal, entendiendo que si estos no pueden atenderlas por sí, entonces, deben

hacer las gestiones ante los otros niveles del Estado (tanto subnacional como nacional), pero nunca ignorarlas.



Luego de enumerar las necesidades a satisfacer, los diseñadores deben jerarquizarlas. Para esos fines, se propone que el equipo de diseño analice la "gravedad" (en el tiempo y en el espacio) y la "urgencia" (social y política) de cada una de ellas. Ambos son los criterios de jerarquización según el "modelo relacional" (Graglia, 2004).<sup>3</sup> La gravedad se analiza a partir de indicadores provenientes de estadísticas y de consultas a expertos temáticos. A su vez, la urgencia se analiza a partir de grupos focales o entrevistas en profundidad a los actores políticos y sociales.

Al respecto, la metodología propuesta supone que los diseñadores consideren cada una de las necesidades a satisfacer por separado y averigüen: ¿es grave en relación con otros períodos?, ¿es grave en relación con otros lugares?, ¿es percibida como urgente por los actores sociales?, ¿es percibida como urgente por los actores políticos?. Partiendo de las respuestas, que pueden ser desde diferentes hasta contradictorias, los diseñadores deben hacer la síntesis, siempre citando las fuentes y los mecanismos de consulta.

Puede haber necesidades de "alta gravedad" en el tiempo pero de "baja o media gravedad" en el espacio o viceversa. Asimismo, puede haber necesidades "de alta urgencia social" pero de "baja o media urgencia política" o viceversa. Finalmente, puede haber necesidades de "alta gravedad" pero de "baja o media urgencia" o viceversa. El análisis de las valoraciones dará el orden de jerarquización que se busca. Mientras más imprecisa sea la delimitación de necesidades a satisfacer, más largo será el listado de problemas irresueltos.

3 En cuanto a la gravedad en el tiempo, se considera: "de alta gravedad" si las necesidades a satisfacer aumentaron en comparación con otros períodos comparables, "de baja gravedad" si disminuyeron y "de gravedad media" si no aumentaron ni disminuyeron. Respecto de la gravedad en el espacio, se considera: "de alta gravedad" si las necesidades a satisfacer son mayores en comparación con otros lugares comparables, "de baja gravedad" si son menores y "de gravedad media" si son iguales. En cuanto a la urgencia social, se considera: "de alta urgencia social" si las necesidades a satisfacer son percibidas como muy urgentes por los actores sociales, "de baja urgencia social" si son percibidas como poco urgentes y "de urgencia social media" si son percibidas como urgentes. Respecto de la urgencia política, se considera: "de alta urgencia política" si las necesidades a satisfacer son percibidas como muy urgentes por los actores políticos, "de baja urgencia social" si son percibidas como poco urgentes y "de urgencia social media" si son percibidas como urgentes.

Luego de enumerar y jerarquizar las necesidades, los diseñadores deben enumerar los problemas públicos que impiden u obstaculizan satisfacerlas. Metodológicamente, se recomienda a los diseñadores que consulten simultáneamente sobre las necesidades a satisfacer y los problemas a resolver. Los diseñadores deben preguntar a los gobernantes y administradores públicos, a los dirigentes privados (empresariales y civiles) y a los ciudadanos: ¿cuáles son las dificultades que impiden u obstaculizan la satisfacción social de cada una de las necesidades?

A partir de las respuestas específicas a esa pregunta genérica, los diseñadores deben ordenar y facilitar el proceso de diagnóstico enumerando los problemas a resolver. Por ejemplo, si diseñásemos una política municipal para el desarrollo local, los problemas identificados podrían ser, entre otros, la ineficiencia financiera (causada por el déficit fiscal, la desinversión o el endeudamiento público), la incapacidad institucional (causada por fallas en la gestión o el planeamiento), la falta de transparencia (causada por deficiencias en la publicidad del presupuesto o el acceso a la información pública) o de participación política (causada por la baja en la participación electoral o no electoral).

Además de listarlos, los diseñadores deben estructurar los problemas, es decir, deben establecer cuáles son sus causas. Un problema estructurado es un problema con causas identificadas. No todas, sino las principales. Al respecto, es muy importante aclarar que las causas de los problemas no son el origen sino el motivo que explica o justifica su presencia actualmente. Asimismo, es muy importante diferenciar los problemas de sus consecuencias. Las consecuencias hacen visible el problema, pero no son el problema.<sup>4</sup>

Luego de enumerar los problemas con sus causas, los diseñadores deben priorizarlos. Para ese fin, se propone que analicen la "frecuencia" y la "incidencia", es decir, cuántas veces se presenta cada problema y, a su vez, cuánto influye su solución sobre la resolución de los demás problemas. Ambos son los criterios de priorización según el "modelo relacional" (Graglia, 2004).<sup>5</sup> La frecuencia se analiza a partir de consultas a los actores políticos y sociales, mientras que la incidencia se analiza a partir de estadísticas y consultas a expertos temáticos.

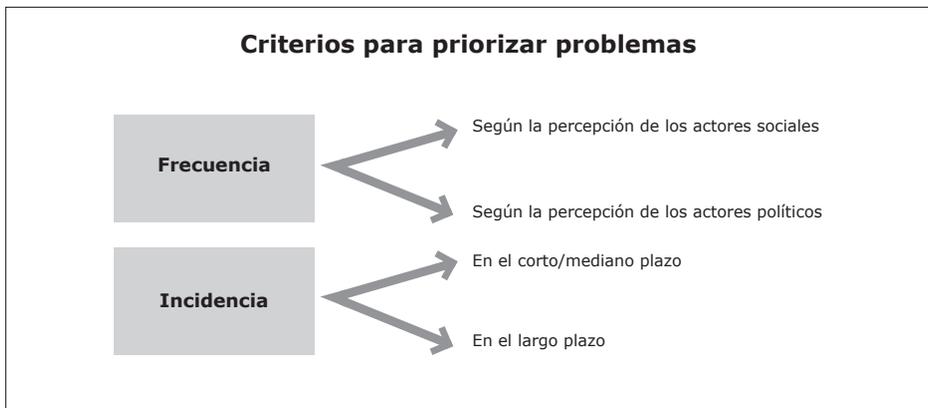
---

4 Esta instancia del modelo relacional puede asemejarse al "análisis del problema" que propone la metodología del "marco lógico" (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

5 Respecto de la frecuencia según los actores sociales, se considera: "de alta frecuencia" el problema percibido por más de dos tercios de los actores sociales consultados, "de frecuencia media" el problema percibido por menos de dos tercios y más de un tercio y "de baja frecuencia" el problema percibido por menos de un tercio. En cuanto a la frecuencia según los actores políticos, se considera: "de alta frecuencia" el problema percibido por más de dos tercios de los actores políticos consultados, "de frecuencia media" el problema percibido por menos de dos tercios y más de un tercio y "de baja frecuencia" el problema percibido por menos de un tercio. Respecto de la incidencia en el corto/mediano plazo, se considera: "de alta incidencia" el problema cuya solución resuelve completamente otro problema, "de incidencia media" el problema cuya solución resuelve parcialmente otro problema y "de baja incidencia" el problema cuya solución no resuelve otro problema, en menos de cuatro años. En cuanto a la incidencia en el largo plazo, se considera: "de alta incidencia" el problema cuya solución resuelve completamente otro problema, "de incidencia media" el problema cuya solución resuelve parcialmente otro problema y "de baja incidencia" el problema cuya solución no resuelve otro problema, en más de cuatro años.

Partiendo de las respuestas, que pueden ser desde diferentes hasta contradictorias, los diseñadores deben hacer la síntesis, siempre citando las fuentes y los mecanismos de consulta. Puede haber necesidades "de alta frecuencia social" pero de "baja o media frecuencia política" o viceversa. Asimismo, puede haber problemas de "alta incidencia" en el corto/mediano plazo pero de "baja o media incidencia" en el largo plazo o viceversa. Finalmente, puede haber necesidades de "alta frecuencia" pero de "baja o media incidencia" o viceversa.

Se considera cada problema irresuelto por separado y se le asigna una valoración. Pero, a diferencia de lo que se vio para jerarquizar las necesidades a satisfacer, se comparan los problemas entre ellos. El análisis de las valoraciones dará el orden de priorización que se busca. Es muy importante destacar que a los fines de la calidad de vida deseada como bien común de una sociedad local, hay que solucionar cada uno de los problemas con sus causas. El orden de problemas priorizados debe entenderse como una orientación para la decisión gubernamental.



### 3. FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS POSIBLES

Según el modelo relacional, primero se deben identificar (enumerar y priorizar) los problemas con sus causas y luego se deben formular las soluciones.<sup>6</sup> Claramente, de poco o nada vale identificar los problemas sin formular las soluciones alternativas. Sin embargo, dicha formulación debe retroalimentar la identificación de los problemas. Si tenemos el problema pero no la solución alternativa, debemos revisar el problema. Es un camino de ida y de vuelta. A la vez, no pocas veces se identifican primero las soluciones y luego se formulan los problemas con sus causas.

6 Esta instancia del modelo relacional puede asemejarse a la "identificación de alternativas de solución al problema" que propone la metodología del "marco lógico" (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

Siempre se deben plantear dos o más soluciones alternativas que supongan decisiones o acciones incompatibles: si se tomara o realizara la primera, entonces no se debería tomar o realizar la segunda y viceversa. Si las decisiones o acciones en consideración son compatibles o complementarias, es decir, si pueden o deben tomarse o realizarse conjuntamente, entonces, son parte de una misma alternativa y no dos alternativas distintas. De acuerdo con un enfoque incrementalista, consideramos que los diseñadores deben considerar "mantener la situación existente" como una alternativa posible.

Por ejemplo, supongamos que el problema prioritario que impide u obstaculiza la satisfacción de una necesidad de desarrollo del capital humano como la atención primaria de la salud es la incapacidad institucional, y que su principal causa es la ineficiencia en la gestión de los recursos humanos. En ese supuesto, contratar, por una parte, y capacitar al personal municipal a cargo de la prestación de los servicios por la otra no son dos alternativas sino partes de una alternativa. Otra alternativa podría ser, por ejemplo, privatizar la prestación del servicio (completa o parcialmente). Es decir, si se privatizase no se contrataría ni se capacitaría al personal municipal y viceversa.

Los diseñadores deben preguntar a los gobernantes y administradores públicos, a los dirigentes privados (empresariales y civiles) y a los ciudadanos: ¿cuáles son las alternativas para remover las causas de los problemas que impiden u obstaculizan la satisfacción de las necesidades? A partir de las respuestas específicas a esa pregunta genérica, los diseñadores deben ordenar y facilitar el proceso de diagnóstico enumerando las soluciones alternativas, listándolas. Además, deben precisar si las causas a remover son debilidades o amenazas. Para ese fin, se recomienda el análisis FODA.

Si las causas son debilidades, las alternativas deben ser fortalezas; pero si las causas son amenazas, las alternativas deben ser oportunidades. Tratar de solucionar debilidades organizacionales con oportunidades sociales es erróneo. También es erróneo tratar de solucionar amenazas sociales con fortalezas organizacionales. Por ejemplo, si la principal causa del déficit municipal es el aumento de los gastos corrientes (una debilidad), la alternativa es disminuirlos. Pero si su principal causa es la disminución de los aportes subnacionales o nacionales (una amenaza), la alternativa es aumentarlos.

Enumerar las alternativas a los problemas requiere un conocimiento y un entendimiento de la organización municipal y del entorno social que posibiliten aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas. Sin dudas, se trata de un trabajo de prospectiva que pretende anticipar las consecuencias eventuales de las diferentes alternativas. Entre los extremos de una organización fuerte y un entorno oportuno, por una parte, y de una organización débil y un entorno amenazante, por la otra, la variedad es muy grande.

Luego de enumerar las alternativas, los diseñadores deben seleccionar las posibles. Las alternativas "imposibles" pueden ser deseos y hasta buenos

deseos, pero no sirven como base y punto de partida para la decisión. Hablar de alternativas "posibles" es hablar de alternativas "estratégicas", porque lo estratégico es lo posible. Para esos fines, metodológicamente, primero deben establecerse criterios de selección.

Según el "modelo relacional", los criterios de selección de alternativas posibles pueden ser tres: la capacidad real de intervención, la efectividad y la factibilidad política.

El primer criterio depende de la disponibilidad de los recursos financieros (Scandizzo, 2006, 2007) y humanos (Martínez, 2006, 2007). El segundo criterio depende de la eficiencia en el uso de los recursos y de la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos (Delgadino y Alippi, 2006, 2007). El tercer criterio depende de la factibilidad tanto social como legal, es decir, si la alternativa puede ser aceptada mayoritariamente por la opinión pública (Mateo Díaz, Payne y Zovatto, 2006) y si puede ser aprobada por decreto u ordenanza (Payne, 2006; Payne y Allamand Zabala, 2006).

Respecto de las fuentes de consulta, además de las estadísticas y consultas a los expertos temáticos, la capacidad real de intervención, la eficiencia y la factibilidad legal se analizan a partir de entrevistas en profundidad a los actores políticos, mientras que la eficacia y la factibilidad social se analizan a partir de grupos focales a los actores sociales. La metodología que se propone supone que los diseñadores consideren cada una de las alternativas por separado y averigüen: ¿es realizable con los recursos disponibles?, ¿es eficiente y eficaz?, ¿es factible socialmente y legalmente?

Partiendo de los datos e informaciones de las estadísticas y de las respuestas a las consultas a los actores (políticos y sociales) y a los expertos temáticos, que pueden ser desde diferentes hasta contradictorias, los diseñadores deben hacer la síntesis, siempre citando las fuentes y los mecanismos de consulta. Se considera cada alternativa por separado y se le asigna una valoración en relación con cada uno de los criterios establecidos. El análisis de las valoraciones dará el orden de selección que se busca.<sup>7</sup>

Una alternativa con máximas posibilidades de realización sería aquella con suficientes recursos financieros y humanos, eficiente en el uso de los recursos

---

7 Respecto de la capacidad (financiera y humana) de intervención, se considera: "de alta capacidad de intervención" las alternativas que tengan recursos financieros y humanos suficientes; "de capacidad media", aquellas alternativas que tengan recursos financieros suficientes pero recursos humanos insuficientes o viceversa; y "de baja capacidad de intervención", las alternativas que tengan recursos financieros y humanos insuficientes. En cuanto a la efectividad, se considera: "de alta efectividad", las alternativas que sean eficientes en el uso de los recursos y eficaces en el cumplimiento de los objetivos; "de efectividad media", aquellas alternativas que tengan eficiencia en el uso de los recursos pero sean ineficaces o que tengan eficacia en el cumplimiento de los objetivos pero sean ineficientes; y "de baja efectividad", las alternativas que sean ineficientes e ineficaces tanto en el uso de los recursos como en el cumplimiento de los objetivos. Respecto de la factibilidad política, se considera: "de alta factibilidad política", las alternativas que sean aceptadas mayoritariamente por la opinión pública y puedan aprobarse mediante decreto; "de factibilidad política media", aquellas alternativas que sean aceptadas mayoritariamente por la opinión pública pero deban aprobarse por ordenanza o que puedan aprobarse por decreto pero sean rechazadas mayoritariamente por la opinión pública; y "de baja factibilidad política", las alternativas que sean rechazadas mayoritariamente por la opinión pública y deban aprobarse por ordenanza.

y eficaz en el cumplimiento de los objetivos, aceptada mayoritariamente por la opinión pública y aprobable por decreto municipal. Contrariamente, una alternativa con mínimas posibilidades de realización sería aquella con recursos insuficientes, ineficiente e ineficaz en el uso de los recursos y en el cumplimiento de los objetivos, rechazada mayoritariamente por la opinión pública y aprobable por ordenanza municipal.

En medio, se observa una ilimitada diversidad de combinaciones. Por ejemplo, una primera alternativa con "alta capacidad de intervención (financiera y humana)" pero con "media efectividad" y "baja factibilidad política", una segunda alternativa con "alta efectividad (eficiencia y eficacia)" pero con "media efectividad" y "baja capacidad de intervención", y una tercera alternativa con "alta factibilidad política (social y legal)" pero con media "capacidad de intervención" y "baja efectividad".



#### 4. ADOPCIÓN DE ALTERNATIVAS POLÍTICAS

A partir del diagnóstico, el gobernante tiene varias alternativas más o menos posibles. Pero en el diagnóstico no se toman decisiones. Se analizan alternativas de solución a los problemas y, sobre esa base, se informa si la capacidad de intervención, la efectividad y la factibilidad política de cada una de las alternativas son "altas", "medias" o "bajas", siempre de acuerdo con las fuentes consultadas y los mecanismos utilizados. Puede decirse que el diagnóstico condiciona pero no determina la decisión de los planes, programas y proyectos.

Ahora es el turno de los gobernantes. Para ellos, no todos los criterios de selección valen (o pueden valer) igual. La decisión supone apreciar o estimar políticamente los criterios de selección de las alternativas posibles. Dicha

apreciación o estimación corresponde a los gobernantes y no a quienes intervinieron en el diagnóstico. Según su ideología y, también, el entorno social, político y económico del gobierno, los criterios de selección pueden valer desigualmente. Para unos puede valer más la capacidad de intervención, para otros la efectividad y para otros la factibilidad política.

Atento a ello, se recomienda que los gobernantes valoren políticamente cada uno de los criterios de selección de alternativas posibles. Para esos fines, deben estar asistidos profesionalmente por el equipo técnico que hizo el diagnóstico. Sobre esas bases, los gobernantes deben definir: ¿cuánto vale la disponibilidad de recursos financieros?, ¿cuánto vale la disponibilidad de recursos humanos?, ¿cuánto vale la eficiencia?, ¿cuánto vale la eficacia?, ¿cuánto vale la factibilidad social?, ¿cuánto vale la factibilidad legal?

Sin dudas, la ideología de los gobernantes influye sobre las respuestas a esas preguntas. Un gobernante con una ideología cercana al Estado de derecho "neoliberal" puede valorar más la capacidad de intervención y la eficiencia, mientras que otro gobernante, con una ideología cercana al Estado de derecho "social", puede valorar más la eficacia y la factibilidad política. Además, influye su plataforma electoral (o, por lo menos, debería influir). Ambas influencias no deben ser subvaloradas, pero tampoco sobrevaloradas.

Por ejemplo, supongamos que la principal causa del déficit de la empresa que presta el servicio de transporte de pasajeros es el precio del boleto. Las alternativas son aumentarlo (A1) o subsidiarlo (A2). Supongamos que el gobierno municipal no dispone de los recursos para subsidiar, A1 es más eficiente y A2 es más eficaz, la opinión pública se opone mayoritariamente al aumento y este supone una ordenanza municipal. ¿Qué hacer? Si la capacidad de intervención y la eficiencia valen más, debe adoptarse la primera, pero si valen más la factibilidad política y la eficacia, debe adoptarse la segunda.

El gobernante debe valorar los criterios del diagnóstico desde el punto de vista de la "oportunidad política", y esta depende principalmente de la ideología del gobernante y del entorno del gobierno. En la teoría, la "oportunidad política" debería subordinarse a la búsqueda del bien común de la sociedad local (Roos, 2008). Es decir, una alternativa debería ser considerada como más oportuna que otra si se orientara más y mejor al bien común. Pero, lamentable y frecuentemente, en la práctica la política se convierte en "politiquería" y la oportunidad política se transforma en "oportunismo político".



Después de valorar los criterios del diagnóstico, los gobernantes deben determinar la agenda del gobierno. Esta es una instancia fundamental en el proceso de diseño y gestión de políticas municipales, una bisagra. La agenda gubernamental es el puente entre el diagnóstico de necesidades, problemas y alternativas, por una parte, y el planeamiento de objetivos y actividades por la otra. En términos procesuales, el diagnóstico es el insumo de la agenda gubernamental y esta es el insumo del planeamiento.

Así, la agenda gubernamental es “el conjunto de alternativas adoptadas por los gobernantes para remover (completa o parcialmente) las causas de los problemas que impiden u obstaculizan la satisfacción de las necesidades locales”. Para favorecer la gobernabilidad, la agenda gubernamental debería coincidir con la agenda social. “Gobernabilidad denota la posibilidad o probabilidad de que el gobierno gobierne a su sociedad, mientras su opuesto, ingobernabilidad, significa la posibilidad o probabilidad de que el gobierno deje de gobernar a su sociedad, no la gobierne” (Aguilar Villanueva, 2010:23).



De acuerdo con Aguilar Villanueva (2010), las causas de fondo de la gobernabilidad y la ingobernabilidad pueden ser dos. La primera causa es “de origen social” y consiste en la disposición o indisposición de la sociedad a aceptar, obedecer y reconocer que un gobernante o un determinado equipo de gobierno posean el derecho a dirigir y a mandar, a exigir obediencia. En cambio, la segunda causa es “de origen gubernamental”, y consiste en la capacidad o incapacidad del gobierno de dirigir a su sociedad.

En la “perspectiva social”, la explicación de la gobernabilidad o la ingobernabilidad se centra más en la disposición o la indisposición de la

sociedad con respecto al gobierno. En la “perspectiva gubernamental”, en cambio, la explicación se centra más en la capacidad o la incapacidad del gobierno respecto de la sociedad. El enfoque social o “desde el lado de la sociedad” no es el central en la literatura politológica sobre el tema, en la que el enfoque gubernamental o “desde el lado del gobierno” es el dominante (Aguilar Villanueva, 2010). Al respecto, sostenemos que tanto la indisposición de la sociedad como la incapacidad del gobierno parten del divorcio entre la agenda gubernamental y la agenda social.

Procurando no caer en la ingobernabilidad, según el “modelo relacional”, los gobernantes deben determinar incrementalmente las alternativas políticas integrantes de la agenda gubernamental, es decir, buscando “salir del paso” en términos del incrementalismo. “Salir del paso” no supone irracionalidad o arbitrariedad. Irracional o arbitrario sería adoptar alternativas imposibles, sin recursos financieros y humanos suficientes, ineficientes e ineficaces, ilegítimas e ilegales. Pero entre las alternativas posibles, deciden los gobernantes, razonablemente, según su criterio político de oportunidad.

Es muy importante destacar que cualquier agenda municipal debe tratar de remover las principales causas de los problemas prioritarios que impiden u obstaculizan el desarrollo local. Una **agenda municipal para el desarrollo local** debería incluir las alternativas políticas para la satisfacción de las necesidades de vivienda, obras y servicios, de empleo y crecimiento, de educación, salud y ambiente, de seguridad, convivencia y fortalecimiento de la sociedad civil. Muchas de estas temáticas son concurrentes, lo que obliga a la coordinación intergubernamental y, también, a la concertación intersectorial.

## 5. PLANIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y LAS ACTIVIDADES

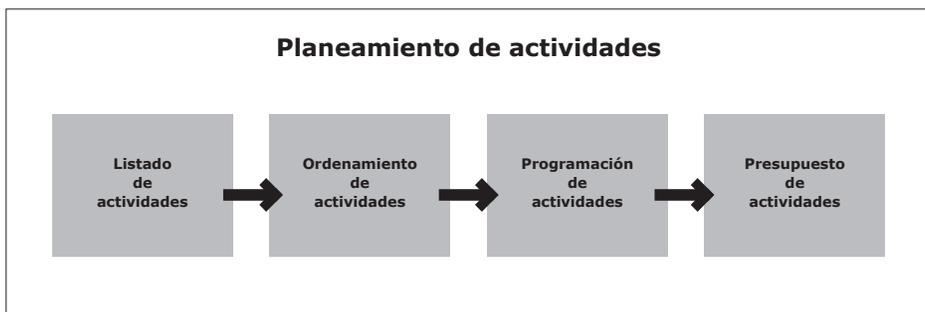
Para preparar los planes, programas y proyectos gubernamentales, el equipo de planeamiento debe prever los objetivos, junto con sus indicadores, verificadores y supuestos. Entre las alternativas diagnosticadas, los gobernantes han adoptado unas y desechado otras. Cada una de las alternativas adoptadas políticamente debe ser preparada como proyecto. Los proyectos que busquen remover causas de un mismo problema deben incluirse en un mismo programa. Asimismo, los programas que busquen solucionar problemas de una misma necesidad deben incluirse en un mismo plan.



Los objetivos generales de cualquier plan municipal deben ser “satisfacer necesidades locales”, mientras que los objetivos particulares deben ser “resolver problemas que impiden u obstaculizan satisfacerlas”. Los objetivos de los programas deben coincidir con los objetivos particulares del plan que integran, mientras que los objetivos de los proyectos deben ser remover las causas principales de cada uno de los problemas identificados. Los objetivos de los proyectos, programas o planes deben ser a corto plazo (un año), a mediano plazo (de uno a cuatro años) y a largo plazo (más de cuatro años), respectivamente.

Los objetivos deben prever “indicadores”. Los objetivos sin indicadores son deseos, tal vez buenos deseos, pero no sirven para la gestión de los planes ni de los programas o proyectos integrantes. A la vez, debemos diferenciar los indicadores de resultados y los indicadores de gestión. Los indicadores de resultados sirven para medir la satisfacción social y la aprobación ciudadana respecto del impacto de los planes municipales. Los indicadores de gestión sirven para analizar los procesos de ejecución y de comunicación de los programas y proyectos municipales en la gestión.

Entre los indicadores de resultados, se deben diferenciar los indicadores “de satisfacción” y “de aprobación”. Los primeros deben prever qué proporción de la necesidad estará satisfecha, mientras que los segundos deben prever qué proporción de la población o de los destinatarios estará conforme, en el plazo previsto. Son imprescindibles para la evaluación. Por ejemplo, en un plan municipal de salud, un indicador de satisfacción puede ser que la tasa de mortalidad infantil disminuya un 30%, mientras que un indicador de aprobación puede ser que más del 50% de los usuarios de los centros de atención primaria esté conforme con los servicios.



Entre los indicadores de gestión, se deben diferenciar los indicadores “de ejecución” y “de comunicación”. Los primeros sirven para analizar si se ejecuta lo planificado, mientras que los segundos sirven para analizar si se conoce y entiende lo comunicado, en el plazo previsto. Son imprescindibles para el control de gestión. Por ejemplo, en un plan municipal de salud, un indicador de ejecución puede ser que se construya un nuevo hospital municipal, mientras que un indicador de comunicación puede ser que más del 50% de los vecinos conozca y entienda el nuevo sistema de derivación de pacientes.

Asimismo, los diseñadores deben prever los “verificadores”. Es decir, los instrumentos a través de los cuales se van a comprobar los indicadores, quiénes serán los responsables de hacerlo y cómo lo harán. En general, podemos decir que el monitoreo y la supervisión pueden servir para verificar los “indicadores de ejecución” y los “indicadores de satisfacción”. A la vez, las encuestas de opinión, los reportes de las oficinas de información administrativa (OIAS) y de los medios de comunicación social (MECOS) pueden servir para verificar los “indicadores de comunicación” y los “indicadores de aprobación”.

El planeamiento requiere prever los objetivos con sus respectivos indicadores, verificadores y “supuestos”. Los supuestos (o factores externos) son las condiciones necesarias y suficientes para que se cumplan los objetivos de los planes y de sus programas o proyectos integrantes. Son circunstancias que deben darse para que los objetivos puedan lograrse, pero escapan a las decisiones y acciones de los gobernantes y administradores públicos, es decir, no dependen de ellos. En general, las políticas de otras jurisdicciones pueden ser vistas y consideradas como supuestos o factores externos.

Junto con los objetivos de los planes, programas y proyectos, el equipo de planeamiento debe prever las actividades, es decir, los cursos de acción a implementar, listarlas, ordenarlas, programarlas y presupuestarlas. Se puede decir que las actividades son los medios, mientras que los objetivos son los fines. En el método racional-exhaustivo, primero se aíslan los fines y después se buscan los medios para lograrlos. Pero siguiendo el método de comparaciones sucesivas limitadas de Lindblom (1979), sostenemos que los objetivos alimentan las actividades y, a la vez, las actividades retroalimentan los objetivos.

Las actividades definen cómo se van a realizar los planes decididos con sus respectivos programas y proyectos integrantes. También definen quiénes y cuándo lo harán, es decir, los responsables y plazos. Un planeamiento con actividades pero sin responsables ni plazos es un mal planeamiento. Es imprescindible definir cómo, quiénes y cuándo se van a ejecutar y comunicar las actividades planificadas, cómo, quiénes y cuándo se van a controlar (analizar y corregir si fuera necesario) tanto la ejecución como la comunicación y, finalmente, cómo, quiénes y cuándo se van a evaluar los resultados.

Listar las actividades consiste en hacer un inventario completo de las acciones que implican la realización de los planes y de sus programas y proyectos integrantes. Considerando que la gestión supone, básicamente, ejecución (implantación y operación), comunicación (información y divulgación) y control de gestión (tanto de la ejecución como de la comunicación), más la evaluación de sus resultados, el equipo de planeamiento debe listar tres tipos de actividades. Para ese fin, se requiere que los diseñadores conozcan y entiendan tanto la organización como el funcionamiento de la gestión.

Entre las actividades a ejecutar, se debe planificar cómo y quiénes implantarán social y legalmente las actividades planificadas (legitimación y legalización) y, además, cómo y quiénes las coordinarán dentro de la administración

municipal y con los otros gobiernos (subnacional y nacional), cómo y quiénes las concertarán con los sectores privados y ciudadanos. Entre las actividades a comunicar, se debe planificar cómo y quiénes informarán y divulgarán las actividades planificadas y ejecutadas a través de las Oficinas de Información Administrativa (OIAS) y los medios de comunicación social (MECOS).

Entre las actividades de control de gestión y evaluación de resultados, se debe planificar cómo y quiénes analizarán y corregirán la ejecución o la comunicación y, además, cómo y quiénes evaluarán los resultados de las políticas municipales. Estas actividades suponen la definición previa tanto de los indicadores de gestión y de resultados como de sus verificadores. Ahora se trata de definir cómo y quiénes se encargarán del monitoreo y la supervisión, de las encuestas de opinión y los reportes de las Oficinas de Información Administrativa (OIAS) y de los medios de comunicación social (MECOS).

Listadas las actividades, debe establecerse un orden lógico para cada una. Hay actividades que deben ser ejecutadas, comunicadas, controladas o evaluadas con anterioridad, simultáneamente, o con posterioridad respecto de otras. Ordenadas las actividades según una secuencia lógica, el equipo de planeamiento debe programarlas. La programación supone la incorporación de la variable "tiempo". Para programar es necesario establecer la duración de cada una de las actividades, es decir, la estimación tanto de su fecha de inicio como de su fecha de finalización.

Finalmente, las actividades deben presupuestarse, es decir, hay que precisar los recursos para su realización, financieros y humanos. A veces el equipo de planificación descubre que los recursos existentes son insuficientes. Entonces, debe revisarse la formulación de alternativas posibles y, tal vez, la identificación de problemas irresueltos. Esto supone que los gobernantes revisen la agenda gubernamental y se reinicie la preparación de los planes, programas y proyectos. Para evitar esta regresión con la pérdida de tiempo y esfuerzo consiguiente, se enfatiza la importancia del diagnóstico bien hecho.

En síntesis, para preparar los planes y los programas y proyectos integrantes se debe anticipar cómo será su gestión, desde la ejecución (implantación y operación) y la comunicación (información y divulgación) hasta el control de la gestión (tanto de lo ejecutado como de lo comunicado) y la evaluación de resultados. Es decir, se debe anticipar en qué orden se realizará cada una de las actividades, cuánto durará y cuánto costará cada una de ellas, los plazos y responsables. Sin un listado ordenado, programado y presupuestado de las actividades a gestionar y evaluar, no hay políticas municipales.

Una agenda municipal para el desarrollo local debería incluir las alternativas políticas para la satisfacción de las necesidades de vivienda, obras y servicios, de empleo y crecimiento, de educación, salud y ambiente, de seguridad, convivencia y fortalecimiento de la sociedad civil. Muchas de estas temáticas son concurrentes, lo que obliga a la coordinación intergubernamental y, también, a la concertación intersectorial.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva, Luis F. (2010). *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. México.
- Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Casaretto, Jorge (2011). "Unidos para promover una Patria de hermanos", en *Unidos para promover el desarrollo integral y erradicar la pobreza*. Buenos Aires. Conferencia Episcopal Argentina (CEA).
- Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM) (2007). *Aparecida: Documento conclusivo*. Buenos Aires. Conferencia Episcopal Argentina (CEA).
- Delgadino, Francisco y ALIPPI, Juan (2006). "Gestión del territorio, servicios públicos y ambiente", en *Contribuciones a la gestión pública*. Córdoba. EDUCC.
- \_\_\_\_\_ (2007). "Diseño, gestión y regulación de servicios públicos locales", en *Contribuciones a la gestión pública 2*. Córdoba. EDUCC.
- Ensinck, Oscar (2008). "La integración regional: los desafíos institucionales del MERCOSUR", en *Políticas municipales para el desarrollo local y regional 2*. Córdoba. EDUCC.
- Gill, Martín (2010). "La reforma política debe estar unida a la reforma territorial", en *Federalismo argentino actual*. Córdoba. EDUCC.
- Graglia, J. Emilio (2004). *Diseño y gestión de políticas públicas. Hacia un modelo relacional*. Córdoba. EDUCC.
- \_\_\_\_\_ (2012). *En la búsqueda del bien común. Manual de políticas públicas*. Buenos Aires. ACEP/KAS.
- Martínez, David (2006). "Gestión de recursos humanos para organizaciones públicas", en *Contribuciones a la gestión pública*. Córdoba. EDUCC.
- \_\_\_\_\_ (2007). "Gestión de recursos humanos para organizaciones públicas (segunda parte)", en *Contribuciones a la gestión pública 2*. Córdoba. EDUCC.
- Mateo Díaz, Mercedes, PAYNE, Mark y ZOVATTO, Daniel (2006). "El apoyo de la opinión pública a la democracia", en *La política importa: democracia y desarrollo en América Latina*. Washington. BID y Planeta.

Payne, Mark (2006). "Sistemas de elección legislativa y gobernabilidad democrática", en PAYNE, Mark, ZOVATTO, Daniel y MATEO DÍAZ, Mercedes (ed.) (2006), *La política importa: democracia y desarrollo en América Latina*. Washington. BID y Planeta.

Payne, Mark y Allamand Zavala, Andrés (2006). "Sistemas de elección presidencial y gobernabilidad democrática", en PAYNE, Mark, ZOVATTO, Daniel y MATEO DÍAZ, Mercedes (ed.) (2006), *La política importa: democracia y desarrollo en América Latina*. Washington. BID, IDEA y Planeta.

Osorio, Alfredo (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Ortegón, Edgar, Pacheco, Juan Francisco y Prieto, Adriana (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Roos, Lothar (2002, 2008). "Doctrina social católica", en *Diccionario de Economía Social de Mercado: Política económica de la A a la Z*. Buenos Aires. Fundación Konrad Adenauer (KAS).

Scandizzo, Daniel (2006). "Lecturas de finanzas públicas", en *Contribuciones a la gestión pública*. Córdoba. EDUCC.

\_\_\_\_\_ (2007). "Redes de competitividad", en *Contribuciones a la gestión pública 2*. Córdoba. EDUCC.

# Las ciudades y su futuro en relación con su identidad cultural\*

JORGE DELL'ORO TRIGO\*\*

## 1. INTRODUCCIÓN

Ante la complejidad de la gestión de una ciudad -que crece vertiginosamente al ritmo de las carencias y demandas de los ciudadanos-, los dirigentes políticos optan muchas veces por soluciones cortoplacistas y "cosméticas". La falta de una visión arquitectónica de la política ha impedido la elaboración de estrategias que perduren en el tiempo y que incluyan al ciudadano como eje central de todo el accionar en la elaboración de un proyecto de ciudad al que aspiran. La economía, la planificación urbana, las obras y servicios públicos y la seguridad han sido, recurrentemente, ejes de promesas electorales que, la mayoría de las veces, eran parte de propuestas desarticuladas surgidas por necesidades coyunturales o por planteos de corto y mediano plazo. Como consecuencia, no han logrado ilusionar a los ciudadanos con un futuro mejor.

En el marco de la globalización, una de las grandes batallas que afrontan y afrontarán muchas ciudades será por su identidad cultural. A raíz de ello, vale la pena preguntarse: ¿cuántos planes estratégicos han sido concebidos desde la identidad de la ciudad? Recientemente, muchos gobiernos municipales han puesto en marcha modelos casi idénticos de marca ciudad, que desconocen las particularidades propias de la ciudad, y hacen perder la oportunidad de instalar su verdadero valor diferencial.

En la búsqueda por resaltar la identidad de cada ciudad está el verdadero desafío que tiene un gobernante para integrar a los ciudadanos al proyecto de posicionamiento del núcleo urbano que gobierna y hacerlos partícipes del mismo. El concepto de identidad es un concepto que se ha impuesto

---

\* Gaglia, J Emilio y otros, "Acciones para una buena comunicación municipal", Asociación Civil Estudios Populares (ACEP) y Fundación Konrad Adaneuer (KAS). ISBN 978-987-1285-45-7, de 2015. Autorizada su reproducción a la Universidad Miguel de Cervantes, año 2016.

\*\* Presidente de Dell'Oro Trigo Comunicación. Técnico en Publicidad (Escuela Argentina de la Propaganda). Posgrado en Gestión y Comunicación Cultural (FLACSO). Profesor en el Posgrado de Comunicación Política en la Univ. Nac. de Rosario. Consultor BID, responsable de la comunicación del Proyecto Urbanístico Aurora-Cañías, ciudad de Guatemala. Consultor PNUD para el armado de la Sala de Situación del gobierno de Honduras. Asesor del Alcalde de Santiago de Atitlán, Guatemala, de los partidos Demócrata Cristiano de Honduras y Popular de Panamá. Fundador de OCPLA Organización de Consultores Políticos Latinoamericanos.

masivamente en las ciencias sociales a partir de los años ochenta y más todavía en los noventa. El problema es que, sobre todo en Latinoamérica, este concepto tiende a trivializarse, del mismo modo que el de cultura, porque se lo usa hasta el hartazgo sin preocuparse en lo más mínimo por emplearlo en forma correcta. Así como hay una tendencia a creer ver cultura por todas partes –“cultura de la violencia”, “narco-cultura”, “cultura del no pago”–, parece que todo está dotado de identidad, desde la “ciudadanía” abstracta hasta las plazas públicas. Hay que tomar conciencia de que parte de la clase dirigente latinoamericana ha dejado de satisfacer las aspiraciones de los ciudadanos, al no lograr la construcción de un proyecto a largo plazo que incluya la identidad de la ciudad conceptualizada en el “triángulo de la identidad”, cuyos vértices son: su morfología, su personalidad y su dinámica; en otras palabras, su diseño urbano, impronta cultural y ritmo.

Se hace necesario un cambio de paradigma que permita integrar a los “vecinos” como parte de la proyección del futuro de una ciudad. Esto permitirá no sólo de conectar la política con la sociedad sino, también, lograr una real identificación del ciudadano con su ciudad, que lo haga sentir orgullo de pertenecer a ella. La política y los políticos deben interpretar hacia dónde se dirigen las sociedades y, más aún, anticiparse y liderar su porvenir. Es con la gente, con sus aspiraciones, con la identidad de la ciudad, con la política, que será posible recorrer un destino en común. Los gobernantes utilizan muchas veces la cultura como un salvoconducto para los fines que persiguen. Más allá de las buenas intenciones que se proclaman sobre la libertad y la diversidad cultural, descubrimos en algunos políticos intenciones de manipular los espacios culturales. Se propicia la hegemonía de las expresiones culturales que parecen ser parte de la idiosincrasia cultural de la ciudad o del país, con lo cual se tiende a darles una orientación ideológica predeterminada, que las transforma más en un espectáculo que en una verdadera manifestación cultural. Podemos ver con lamentable frecuencia que se toma la cultura como un gran teatro donde se la presenta como un espectáculo de una supuesta pluralidad democrática. Pero ese “teatro” no tiene un sólido edificio con paredes, columnas y puertas, sino un movimiento orientado en forma demagógica a inducir al pueblo al consumo de una cultura que no contribuye a fortalecer su identidad.

El resultado es que el show y la fiesta se llevan importantes cantidades de dinero. En cambio, la ampliación, modernización y construcción de instituciones de estudio, bibliotecas, museos, galerías, editoriales o centros culturales requieren la inversión en cultura, pero reciben menos recursos y se dejan librados a burócratas políticos ineficientes y poco creativos. Se privilegia lo ligero y vistoso en menoscabo del apoyo a las acciones prolongadas, que generan instituciones sólidas.

Suele justificarse esta suerte de empachos culturales con la idea de que se trata de estimular el consumo masivo de las artes o de la participación popular en las celebraciones y se pone de relieve que las acciones culturales cumplen un rol destacado en las políticas de gobierno.

*"Esta visión ha contribuido a que se separen los circuitos de la 'alta' cultura de las formas 'populares' del arte. El resultado de esta contraposición -cultura popular versus cultura refinada- ha sido, en no pocas ocasiones, un empobrecimiento general de todas las expresiones culturales"* (Bartra, 2000). Apoyar la popularidad ha depreciado muchas manifestaciones culturales, mientras que el encierro elitista ha deteriorado las expresiones artísticas menos consumidas. Así, muchos espectáculos masivos resultan degradantes y las vanguardias se robustecen y se encierran. El populismo, durante muchos años, estimuló las reacciones elitistas y no auspició una elevación de los niveles culturales.

Desde mi experiencia como asesor de la agencia cultural de una importante provincia argentina, eran permanentes los pedidos de los municipios de subsidios para llevar a las ciudades conjuntos de música, sin que ello sea despreciar esa manifestación cultural. Lo que no es habitual son las solicitudes de créditos o de apoyo para construir un centro de interpretación, un museo, la preservación del patrimonio oral o la puesta en valor de patrimonio arquitectónico, que es, entre otras cosas, lo que permitirá el verdadero anclaje a lo largo del tiempo de la identidad de una ciudad.

## **2. LAS FORMAS TAMBIÉN HACEN A LA IDENTIDAD**

Como dijimos anteriormente, la morfología es uno de los lados del triángulo que conforma la identidad de una ciudad. Por ello es bueno recordar lo que dice la denominada "Carta de Megárides" ([laevolucionarquitectonica.blogspot.com.ar](http://laevolucionarquitectonica.blogspot.com.ar)), suscrita en 1994 por una serie de expertos urbanistas internacionales en Nápoles, Italia. Señala en su Principio X, "Ciudad y tiempo": *"La ciudad del siglo XXI, ciudad de la paz, ciudad de la ciencia, deberá ser la expresión de la historia y de la cultura urbana, que en ella, en el tiempo, se han consolidado"*.

Megárides fue el primer núcleo de la ciudad de Nápoles (siglo IX a.C.). Es un lugar de contenidos simbólicos, sobre todo para los que estudian la ciudad y para los que encuentran en la historia urbana la referencia para cualquier acercamiento a la ciudad. Desde el lugar de la fundación originaria parte el proceso de refundación para la realización de la ciudad, de la plaza y de la ciencia, y es la ciudad "cableada". Megárides es, por lo tanto, el nombre adecuado para la nueva carta de los principios para el urbanismo del siglo XXI.

Una ciudad es la caja que contiene su cultura. Por ello es de suma importancia que los que tienen a su cargo preservar o modificar la morfología urbana tengan como aspecto prioritario acompañar el desarrollo, sin que ello signifique la pérdida de la identidad. Es necesario mirar con otra óptica y reconocer que no es solo en la globalización, sino en la potenciación y preservación de su propia identidad, donde residen las claves del futuro de los habitantes.

Cada ciudad tiene lugares de arraigo y memoria desde donde se han construido los sentidos identitarios de sus habitantes. En esta perspectiva, la idea de apropiación significativa del territorio o del espacio se conecta con la reflexión desarrollada en torno a la noción de "lugar". El espacio puesto a disposición por las condiciones de configuración y transformación de la ciudad es apropiado por los sujetos a través de estrategias de delimitación, construcción y evaluación, que realizan individual y colectivamente.

Tal como lo afirma el sociólogo chileno Luis Campos: *"Dentro de cada uno de estas estrategias, la temporalidad involucrada reviste una especial importancia, por cuanto desde ella será posible valorar el espacio para transformarlo en lugar significativo, ya sea por acumulación de experiencias, proyección, nostalgia, al querer perpetuar algo que ya no está, o con el futuro, al pensar en él como una alternativa de actualización de lo posible"* (Campos 2004).

Los llamados lugares de la memoria constituyen un espacio ciudadano de alta densidad simbólica. Tomemos el ejemplo de San Antonio de Areco, lugar de residencia del autor de *Don Segundo Sombra*, el poeta y novelista Ricardo Güiraldes. En el año 1999, la Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos de la Secretaría de Cultura de la Nación declaró Monumento Histórico Nacional los siguientes lugares y edificios: el Puente Viejo, el Parque Criollo Ricardo Güiraldes y Museo Gauchesco de la Provincia de Buenos Aires, la Pulpería "La Blanqueada", la iglesia parroquial de San Antonio de Areco la casa de la Intendencia Municipal y el casco de la estancia La Porteña, donde residió Güiraldes. Areco construyó su *marca ciudad* desde la identidad vinculada a lo gauchesco, que logró una dinámica económica que, entre otros impactos, ha significado la ampliación del área de influencia de la ciudad y la intensificación de los vínculos interurbanos y urbano-rurales, traducida en flujos de personas, bienes, información y servicios, incluso situándola como un punto turístico de nivel internacional.

Ciudades como San Antonio de Areco, como otras tantas, son ejemplo de la construcción de su imagen o marca desde su identidad. Aquí no vale la peyorativa frase "es puro marketing", que se emplea popularmente para indicar que algo es cosmético y que carece de contenido. El marketing no es eso. No es vender como sea lo que tengo, sino situar a los clientes en el centro de mi estrategia competitiva, hasta el punto de no dirigirme de manera indiferenciada a la totalidad del mercado, sino de vincularme a segmentos con diferentes necesidades mediante estrategias específicas. Pero, para ello, debo contar con un producto (la ciudad) que tenga un valor diferencial auténtico y que realmente sea competitivo.

El problema es que todavía hay desconocimiento en muchos gestores municipales de cómo se elabora un plan estratégico de marca ciudad, y los errores tienden a repetirse. Muchos creen que hacer city marketing es hacer promoción de sus ciudades y, por tanto, sus esfuerzos se han limitado a generar videos, folletos y páginas web, por considerar que éste era el núcleo de la actividad del plan de marketing. Por ello, lo que se ha invertido no produce

resultados positivos, ni en el público externo ni en los propios vecinos, que deben actuar como una de las partes más importantes en la construcción y sostenimiento de la imagen de la ciudad.

Así ve los beneficios de la construcción de una marca ciudad Jesús Blanco, director gerente de Zaragoza Global: "La clave para un buen marketing es que el territorio lo considere imprescindible, si los que mandan en ese territorio como los ayuntamientos o los gobiernos autónomos lo ven como un gasto superfluo entonces no se consigue nada, pero cuando se ven los beneficios que tiene, o cómo te proyectas en el exterior; cuando ves que viene más gente a organizar eventos en tu ciudad, cuando ves cómo te ven en el exterior y te invitan a que tú también vayas a otros territorios, la gente se acostumbra a salir, y se convierte en una cadena que no se puede parar, y esto es lo más interesante de la marca ciudad".

### **3. ¿CÓMO SE CONSTRUYE UNA MARCA CIUDAD DESDE SU CULTURA?**

Como primera medida, debemos estar seguros de que la identidad que deseamos proyectar es correcta, luego debemos consensuarla con los que habitan el lugar. No podemos determinar si el proyecto será aceptado por los vecinos solo por haberlo elaborado un grupo de expertos. Si realmente estamos convencidos de que queremos trabajar en el marco de una democracia participativa, debemos consultar a la gente. Ellos serán los que deban impulsar el proyecto y ayudarán a consolidarlo en el tiempo. Nadie se pone una camiseta de un club de fútbol si no se siente orgulloso de pertenecer a él; con la ciudad y su gente ocurre lo mismo. El ciudadano es un agente social, participa en la conformación de la ciudad, se apropia del espacio mediante actividades y procesos en los que se constituye a sí mismo como tal. Integrar al ciudadano en la toma de decisiones, en el acceso a la información, en definitiva, en la planificación de la ciudad, es fomentar ciudadanía.

Poder opinar sobre el ambiente donde uno vive es un derecho fundamental de los habitantes y es, sin duda, uno de los sentidos más profundos de la democracia participativa, que en este caso se transforma en democracia urbana. David Harvey, reconocido urbanista inglés, dice al respecto: "Actualmente, en la mayoría de las ciudades, las decisiones más importantes las toman las elites, que deciden dónde va un shopping y dónde va un emprendimiento inmobiliario. Hay un déficit de democracia urbana que sólo va a ser remediado cuando los ciudadanos se unan y digan que todos tienen derecho a la ciudad, derecho a ser consultados para ver para qué lado queremos ir. Es muy importante educar a la gente dentro de su idea de ciudadanía para que se entienda que el derecho a la ciudad no es sólo individual sino también colectivo. Es imprescindible tener la libertad de modificar el entorno: lo hacen las hormigas, las abejas, creo que deberíamos estar capacitados para hacerlo" (Harvey, 2015).

#### 4. ¿MARCA CIUDAD POR QUÉ Y PARA QUÉ?

El uso de la marca ciudad tiene la ventaja de ser una herramienta que permite defender los intereses de la ciudad, así como conectarse con sus diferentes públicos objetivo, en las relaciones políticas, sociales y económicas que puedan darse.

Uno de los activos intangibles de la ciudad lo compone el valor representado por el nombre de la marca, el nombre de la ciudad. Se trata de un activo de difícil valoración, aunque sea uno de los más importantes en la obtención de beneficios y base de su ventaja competitiva. La marca otorga un valor añadido que en muchos casos es fundamental en la elección de los públicos con los cuales queremos vincularnos.

*"El marketing supone introducir el concepto de mercado en las ciudades, lo que conlleva un cambio en la forma de pensar y de considerar a los ciudadanos, a los inversores y a los visitantes de la ciudad. Introducir el concepto de mercado en la gestión urbana implica un cambio de orientación y una nueva lógica de gestión, al considerar que la ciudad se encuentra inmersa en un proceso de intercambio, que da lugar a transacciones entre los servicios y atracciones de la ciudad y sus diferentes públicos objetivo: ciudadanos, inversores, empresas o turistas. Todo ello crea además una red de relaciones donde la satisfacción del ciudadano/cliente es fundamental"* (Elizagarate, 2008).

El marketing es una herramienta que ayuda a consolidar una estrategia de posicionamiento e identidad de una ciudad, pero que, usado con fines especulativos, puede llegar a dañar la verdadera identidad. Es fundamental privilegiar el espacio común ante la constante presión de los emprendimientos privados, y es uno de los aspectos que los gobernantes deben controlar. El caso de la ciudad de Medellín es un ejemplo a destacar de una buena gestión y equilibrio entre lo público y privado. A través del Proyecto Urbano Integral (PUI), el objetivo fue integrar a sectores carecientes al resto de la ciudad a partir de tres ejes: construir, reconstruir y recuperar espacios públicos. Esto permite la combinación de programas sociales, culturales, de seguridad y, especialmente, urbanísticos, poniendo énfasis en el revalorización de la cultura en los barrios más humildes. Las diez bibliotecas emplazadas en las zonas más pobres de la ciudad son un ejemplo de ello. También es un ejemplo la continuidad con que los distintos gobiernos han llevado adelante el PIU, más allá de los cambiantes signos partidarios. En resumen, con voluntad política, honestidad y el bien común como objetivo, se puede hacer que una ciudad sea más humana, más inclusiva y que sus ciudadanos estén orgullosos de vivir en ella.

Hay algunos elementos que no podemos dejar de mencionar cuando se trata de comenzar un proyecto de esta naturaleza, como es el de realizar encuestas abiertas a los ciudadanos con el objetivo de identificar los atributos y valores asociados con la ciudad, de manera de poder convalidar el posicionamiento que se pretende.

Se hace necesario buscar mecanismos que permitan que el proyecto pueda desarrollarse a través de una alianza público-privada con visión a largo plazo y realizada de manera integral. Este tipo de alianzas permite que la estrategia no esté sujeta a una organización, al gobierno local de turno o a una agencia de promoción de turismo o inversión, ya que es una responsabilidad conjunta en la que ciudadanos, empresarios, gremios, asociaciones, medios de comunicación y demás actores influyentes, de manera articulada, posicionan a una ciudad a través de mensajes orientados a destacar sus fortalezas.

Hoy en día este tipo de alianzas ha cobrado un peso de vital importancia en la agenda global de desarrollo y en las políticas de la lucha contra la pobreza. Tanto es así que los acuerdos estratégicos entre el sector público y el privado en el marco de las políticas de cooperación se denominan "alianzas público-privadas para el desarrollo" (APPD). El sector privado ha venido participando en las políticas públicas, y específicamente en las de cooperación al desarrollo, mediante diferentes herramientas y con distintos grados de implicación -licitaciones, subcontrataciones, ayuda ligada, créditos, etc.-; está probado por múltiples experiencias exitosas que su protagonismo es fundamental, pero siempre con políticas que determine el Estado. Las APPD son útiles para formalizar y legitimar la entrada de las grandes empresas como actores protagonistas en la lucha contra la pobreza.

*"Estas alianzas se insertan dentro de un paraguas conceptual más amplio: el paradigma de la Responsabilidad Social Corporativa y del 'capitalismo inclusivo' que sustenta la participación de las empresas en el mundo de la cooperación al desarrollo. En ello ha tenido mucho que ver el trabajo de muchas empresas transmitiendo la idea de que el capital privado puede estar al servicio de proyectos impulsado por los Estados"* (Ramiro y Pérez, 2011). Por último, además de las empresas y los Estados hay un tercer sector, que son las ONG, necesarias para la implementación exitosa de las APPD por sus contactos, su experiencia y su *know-how*. Se habla muchas veces del interés especulativo o del desmedido afán de lucro del capital privado; eso es posible si el Estado es cómplice o débil. Si hay reglas claras y sin corrupción, las alianzas son exitosas, como en el caso de Medellín.

Hoy por hoy, prácticamente todas las agencias de cooperación de los países donantes y los organismos internacionales dedicados al desarrollo incorporan estas herramientas de integración del sector privado. Esta nueva agenda para el desarrollo se formalizó a partir de la creación del Global Pact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas, que impulsa la idea de que el sector empresarial debe ser, según esta organización multilateral, un actor principal en la erradicación de la pobreza y, como dice el Objetivo del Desarrollo del Milenio N° 8, en "fomentar una alianza mundial para el desarrollo" ([www.undp.org](http://www.undp.org)).

Todo esto, sin duda, ayudará al desarrollo económico, pero sin olvidarnos del desarrollo cultural de los ciudadanos; si es que no queremos que se acentúe la fragmentación de la ciudad y del espacio público, es necesaria una forma de vincular a los habitantes en "el proyecto ciudadano". Reivindica la demanda

de lugares propios, arraigo, pertenencia, identidad y memoria colectiva, fortaleciendo el espacio público y la "demanda de los ciudadanos (Augé, 1996).

La estructura de la marca se basa en un círculo virtuoso que parte de la identidad, que es el cimiento, y se hace tangible en la cultura de la ciudad, que será percibida desde una adecuada comunicación generando la imagen. Entonces, no es la imagen lo que hay que cuidar, ya que ésta es un concepto que se genera en quien recibe la comunicación, sino la identidad, que está íntimamente ligada a la emisión del mensaje.

## **5. ¿CÓMO CONSOLIDAR LA IDENTIDAD DESDE LA MARCA CIUDAD?**

No podemos dejar de considerar que en toda noción de espacio público debería estar subyacente la de bien común. Lo que equivale a que el espacio urbano es todo lugar no-privado en el que por un período de tiempo intercambian personas de origen e interés diferente bajo un "paraguas" de identificación y pertenencia.

La ciudad es un preciado bien común que les pertenece a sus habitantes, pues es la historia pasada, presente y en permanente construcción del futuro. Es su esplendor, su miseria y lo son sus manifestaciones culturales. Por ello el Estado debe proteger la herencia cultural, que es el alma del espacio público. Las ciudades cuentan con alma, tienen lugares donde su gente se encuentra con el pasado, viven el presente y proyectan el futuro dentro de un marco de convivencia. Pero esto es lo que muchas ciudades han comenzado a perder, lo que habitualmente llamamos cultura urbana. Los nuevos y en muchos casos equivocados paradigmas de cómo se desarrolla una ciudad han transformado "innovadores" núcleos urbanos en solo lugares de consumo y, a su vez, de consumo del lugar. Estos proyectos tienen un solo origen y fin, la especulación inmobiliaria, una enfermedad producida por la degradación o la desaparición de los espacios públicos integradores y protectores a la vez que abiertos para todos. Por ello es necesario hacer espacios públicos de calidad en aquellos lugares en que se producen los flujos y en los nuevos guetos residenciales, centros comerciales, áreas de sector terciario, áreas privilegiadas, etc. En esta nueva ciudad, las infraestructuras de comunicación no crean centralidades ni lugares fuertes, más bien segmentan o fracturan el territorio y atomizan las relaciones sociales. Estos verdaderos urbidios<sup>8</sup> son producto de las malas políticas de planeamiento o, lo que es peor, de grandes negociados entre el poder político y el sector inmobiliario, lo que ha contribuido a la destrucción de los espacios públicos y del tejido social urbano.

Otro fenómeno destructor de la identidad ciudadana es la "gentrificación" a la que muchos funcionarios de municipios rinden culto, quizás hasta ignorando

---

8 Urbicidio es un término que se traduce literalmente del latín (urbs, ciudad, y caedere, cortar, asesinar) como "violencia contra la ciudad" (Fernando Carrión Mena, arquitecto, FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador, en [http://works.bepress.com/fernando\\_carrión/521/](http://works.bepress.com/fernando_carrión/521/) 3/11/14).

el daño que causan. Con esta tendencia, las ciudades son sometidas a procesos de transformación urbana por la cual se aumenta el valor de un barrio deteriorado mediante reformas edilicias que le usurpan su identidad original. Por lo general termina con la expulsión de sus antiguos vecinos, imposibilitados de pagar los nuevos impuestos o alquileres. De allí que sea necesario un análisis de las consecuencias de este tipo de intervenciones urbanas que suelen hacerse en nombre de la modernización producto de un incorrecto master plan. Como lo señala G. Massuh: *"El cambio de paradigma operado en estos últimos años ha sido la paulatina transformación de las ciudades concebidas como un lugar de encuentro entre distintas categorías sociales diferentes cuyo soporte era el Estado, por un modelo de suburbanización norteamericano constituido por enclaves residenciales homogéneos que se traduce en formas específicas de segregación por medio de guetos de pobreza"* (Massuh, 2014).

También en nombre de la globalización se empuja a hábitos de consumo que nada tienen que ver con la identidad de la ciudad, lo que lesiona la cultura. Latinoamérica experimentó una expansión rápida de los grandes centros comerciales, shopping o malls, como se los denomina en la región. Estos centros transformaron no solo el modo en que se exponen, organizan, se venden y compran las mercancías, sino también la vida social de los individuos. Antes de la llegada de los hábitos propios de los estadounidenses, la vida social transcurría alrededor de las grandes plazas, rodeadas por una iglesia, cines, cafés y edificios públicos. En ellas se juntaban los jóvenes, se vivían los rituales amorosos, la familia escuchaba música tocada por una banda los fines de semana, la gente de edad tomaba el sol, etc. En la plaza también se vendía la "comida rápida" de la época, helados, globos, se tomaban fotos, etc. Esto existe todavía, en parte. Pero especialmente importante para las familias de clase media, engranaje fundamental de la vida social, es ir al centro comercial a mirar vidrieras con productos que para muchos son inalcanzables por su valor, ingerir comida chatarra, que nada tiene que ver con la tradicional gastronomía del país. Las "cajitas felices", que contienen muñecos relacionados con el mundo cinematográfico de Hollywood, son parte de la penetración cultural, que genera en los niños la valorización de personajes que nada tienen que ver con la identidad cultural y la historia del país. Así, conocen al "héroe" Batman antes que a San Martín o a Bolívar.

Estas tendencias, que cuentan con importantes inversiones, no hacen fácil llevar adelante un plan de marca ciudad que pueda defender la identidad ciudadana. Por ello su elaboración y ejecución debe ser prioritaria, ya que cada día nuestra sociedad se aleja de una convivencia armónica y crece la desigualdad, con el consiguiente aumento de la violencia.

Dentro de los factores de riesgo podemos mencionar:

- mal estado del mobiliario urbano, la oscuridad y problemas de visibilidad producidos por la escasa iluminación o el recubrimiento de las luminarias por árboles;

- apropiación del espacio por parte de grupos asociados al narcotráfico;
- consumo de alcohol y drogas;
- percepción de desorden social como desincentivo a la utilización del espacio público;
- temor y producto de todo lo anterior, enajenamiento de la comunidad respecto del espacio, que lo significa como algo que “no le pertenece y que escapa de su control”, carente de cualquier sentido de mantención por parte de la comunidad.

Si bien los factores protectores varían según cada comunidad y sector de la comuna en particular, puede señalarse que existen algunos que en gran medida son compartidos. Entre éstos encontramos:

- existencia de un importante número de organizaciones sociales activas y de distinta índole, desde comités vecinales de seguridad hasta centros deportivos;
- solidaridad vecinal;
- reconocimiento –por parte de los vecinos y las organizaciones sociales– de su propia historia colectiva y sus problemáticas territoriales;
- cercanía de las instituciones a los barrios, especialmente la policía y la municipalidad, y su interés en abordar la problemática de manera integral, incorporando fuertemente la participación de la comunidad afectada, organizada o no.

## **6. PEÑALOLÉN, UN EJEMPLO DE RESPONSABILIDAD COMUNITARIA**

La iniciativa de prevención situacional ejecutada por la Municipalidad de Peñalolén de Santiago de Chile con la participación del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) apunta a la recuperación de espacios públicos participativa. Se trata de un proceso en el cual la comunidad junto al municipio no sólo recuperan un espacio público que se encuentra deteriorado, sino que también recuperan sentido de corresponsabilidad comunitaria y la convivencia en barrios. En definitiva, recuperan su calidad de vida. En ese sentido, el enfoque propuesto parte del supuesto de que los espacios públicos se deterioran cuando los vecinos dejan de comprender que parte de sus vidas también se desarrolla fuera de sus casas. Y es que la valoración de lo privado por sobre lo colectivo ha favorecido la consolidación de conductas individualistas, con lo que los derechos y deberes de los ciudadanos se disocian. Esta dicotomía cruza a la comunidad como mandante y a las autoridades como mandatarias.

### ***Reseña Iniciativa de Prevención Situacional ejecutada por la Municipalidad de Peñalolén de Santiago de Chile.***

Se centra en la activación de la corresponsabilidad municipal y comunitaria para la recuperación de espacios públicos deteriorados generadores de temor y que facilitan la victimización.

Se articula en tres componentes centrales: problematización y sensibilización comunitaria; promoción de la participación comunitaria en el rediseño del espacio público, uso y mantención; e intervención integral del espacio público.

Desarrolla una intensa gestión intersectorial hacia el interior del municipio, promoviendo como factor central el involucramiento de la comunidad en la recuperación material e histórica de los territorios y su identidad local.

***Desarrollo, evaluación del proceso, resultados e impacto. Aspectos destacados***

El modelo considera como elemento central el componente social poniendo en práctica el concepto de co-construcción de seguridad, lo que contribuye a la sustentabilidad de la iniciativa.

En esta misma línea, es relevante la participación de la comunidad en el diseño de sus espacios públicos, lo que favorece la expresión de la creatividad e identidad vecinal y, con ello, la creación de las condiciones para ampliar el control social sobre los espacios y el aumento de la percepción de seguridad.

El modelo de co-construcción posibilita el acercamiento de las instituciones con la ciudadanía, especialmente con el municipio, en sectores socialmente vulnerables y con marcadas desconfianzas hacia el Estado y sus expresiones locales.

***Contexto de implementación. Articulación con planes, políticas o estrategias de envergadura mayor***

La Recuperación de Espacios Públicos Participativa (REPP) está en sintonía con la misión municipal de construir un Peñalolén amigable, seguro y solidario –que sea motivo de orgullo para sus habitantes– y un modelo de gestión local, y con la convicción de que esto solamente se logra con el involucramiento de toda la comunidad. En el mismo sentido, uno de los ejes de la gestión es la corresponsabilidad, también vinculada al desarrollo de la seguridad, entendida como derecho humano y tarea de todos los niveles de la administración pública, el mundo académico y la comunidad.

Parte del enfoque REPP está en línea con planes emergentes del gobierno central, particularmente con la política barrial del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y su programa de recuperación de barrios, en que se conjugan objetivos como la recuperación de espacios públicos deteriorados mejorando las condiciones del entorno y fortaleciendo las relaciones sociales, todo orientado a propiciar barrios socialmente integrados.

***Experiencias o modelos inspiradores***

Las REPP se constituyen como programa original de Peñalolén. Aun cuando existen iniciativas relacionadas con el mejoramiento de condiciones de los

barrios y que comparten el sentido comunitario, están supeditadas a “plazos fiscales” y no a los tiempos y temperamentos de cada comunidad, por lo que su implementación toma una forma distinta, limitando la participación comunitaria en el proceso de ejecución de la intervención.

REPP ha tenido como base metodológica “prevención del delito mediante el diseño ambiental” –CPTED por sus siglas en inglés–, que contempla tres elementos fundamentales:

- promoción de la participación ciudadana integrando a la comunidad en todas las etapas del proceso;
- intervención socio-espacial, orientada a que la modificación de circunscripciones espaciales sea el soporte de la consolidación de relaciones sociales que tienen lugar en el espacio; e
- involucramiento de las instituciones locales, apuntando a una perspectiva integral para la superación del problema.

### ***Diagnóstico de la situación, problema, características y magnitud***

El programa REPP busca fundamentalmente transformar los espacios públicos de Peñalolén que se encuentran físicamente deteriorados, descuidados y en abandono, y que carecen de iluminación y visibilidad adecuada, puesto que aquellas condiciones hacen variar el sentido de utilización de los mismos; dejan de estructurarse como espacios de esparcimiento, recreación, participación y encuentro comunitario para convertirse en lugares que albergan comisión de delitos, riñas, consumo de drogas y alcohol, narcotráfico, acopio de basura y otras prácticas no necesariamente consideradas como delictuales pero que aumentan en los vecinos la percepción de desorden social. Esta situación produce que los espacios sean percibidos por la comunidad como inseguros, y en tanto concentran prácticas negativas, desincentivan su uso, limitan el sentido de mantención y el afecto de la comunidad con su entorno inmediato.

Existen al menos 90 espacios catastrados que presentan una o más de estas características condicionantes para su intervención. En esa línea, la concentración delictual que tiene lugar en algunos espacios públicos, la sensación de inseguridad que produce en los vecinos y la percepción de desorden social por parte de la comunidad favorecen la reproducción de las problemáticas en el territorio, ya que no existe apropiación por parte de la comunidad; ésta prefiere utilizar otros espacios alejados o directamente no hacer uso de ninguno. Finalmente, los ciudadanos comienzan a desarrollar hábitos y rutinas espaciales que adecuan los tiempos, los ritmos de desplazamiento y la vida social en comunidad sobre la base del temor.

Si bien Peñalolén en términos comunales tiene niveles de temor, según la encuesta realizada en el año 2009 por la Fundación Paz Ciudadana en cinco barrios específicos, seleccionados por distintas variables asociadas a la seguridad. El resultado evidenció que, lejos del promedio comunal (23% en 2009), existen barrios en los que la población que declara sentir alto temor llega al

50% de los habitantes, y este sentimiento se focaliza principalmente en los espacios públicos. Este ejercicio confirma la convicción de que las intervenciones deben considerar los aspectos micro-locales y no solo las características comunales.

## **7. GUATEMALA: UNA RENOVACIÓN URBANA Y UN CORREDOR CULTURAL**

***Una ciudad es la caja que contiene su cultura. Por ello es de suma importancia que los que tienen a su cargo preservar o modificar la morfología urbana tengan como aspecto prioritario acompañar el desarrollo, sin que ello signifique la pérdida de la identidad.***

En 2009 fui convocado para un proyecto con respecto al cual hoy me siento orgulloso de haber participado. La recuperación del tejido social, la economía y la estructura física de las piezas urbanas deterioradas constituyó un desafío para el área central de la ciudad de Guatemala y para todos los que participamos en el proyecto del Corredor Central Aurora Cañas (CCAC).

El proyecto fue pensado en la búsqueda de exaltar la identidad guatemalteca por medio de un espacio público de alta calidad que genera encuentros, sin exclusiones, que benefician y dignifican al ciudadano. Para el año 2020, la ciudad de Guatemala se proyectará como una ciudad humana y atractiva, que proveerá una mejor calidad de vida a sus habitantes. Guatemala será una ciudad que progresará en el balance del territorio y sus recursos. Guatemala "La ciudad para vivir" será una ciudad responsable del medioambiente porque lo protegerá, socialmente solidaria y económicamente competitiva.

Las renovaciones urbanas son intervenciones focalizadas en puntos clave del territorio que tienen alto impacto en el proceso de revitalización y reactivación económica y social; están vinculadas a los corredores, rondas y células urbanas. Éstas también pueden integrar múltiples proyectos urbanos integrales. Las RU, por su naturaleza social, cultural u otra de carácter no rentable económicamente, reciben recursos económicos para su financiamiento, ya sea provenientes de la administración municipal o de la renta que generan las operaciones urbanas promovidas por la municipalidad a través de las empresas, es decir que en las RU se prevé únicamente la recuperación de las inversiones públicas con los instrumentos de gestión y recuperación de renta urbana vigentes (por ej.: contribución por mejoras y actualización del valor de matrícula catastral), y deja de ser prioritaria la generación de rentabilidad económica. El Corredor Central Aurora Cañas es la ciudad del futuro, el primer paso de un cambio de paradigma: una ciudad ideal para vivir. El proyecto buscó la recuperación urbana integral en términos físicos, ambientales, sociales y económicos de la zona central de la ciudad de Guatemala, con el fin de mejorar las condiciones de habitabilidad y favorecer la consolidación de una tendencia de repoblamiento y densificación a partir de la atracción de nuevos residentes y actividades. Aurora-Cañas se desarrolla en el eje nortesur que

forman la 6a. y 7a. avenidas en la zona central de la ciudad de Guatemala. Posee una longitud de 7,5 km, delimitada, en el extremo septentrional, por el Hipódromo del Norte y la avenida Simeón Cañas, y en el sur, por el bulevar Liberación y la finca La Aurora.

Concebido como un corredor urbano, se pretendió fortalecer sus atributos de centralidad potenciando su posición como eje estructurador de una metrópoli en la que viven más de tres millones de habitantes. Para ello fue necesario:

- recuperar y estructurar un sistema de espacios públicos y corredores verdes, consolidando su potencial como verdaderos espacios de interacción social;
- incorporar nuevas formas de movilidad a través de la introducción del sistema Transmetro, reorganizando el sistema de transporte convencional y facilitando los desplazamientos suaves (peatonal y en bicicleta);
- potenciar nuevos usos residenciales dentro de una estrategia de fortalecimiento de usos mixtos;
- introducir nuevas actividades que permitan oportunidades de empleo y revitalización económica;
- dignificar el comercio popular reorganizando las condiciones en que se desarrolla actualmente el comercio de calle y promoviendo así su modernización.

La Sexta Avenida era un tradicional paseo: “Vamos a sextear”, frase que todavía perdura e indicaba lo popular del paseo. Es un emblema de la ciudad de Guatemala, ubicada en el hoy llamado Centro Histórico, que como parte del mismo está encomendada a ser testigo fiel de la historia del punto de convergencia de la ciudad, el centro.

En su época de apogeo fue el centro de la moda y las grandes marcas en el país, y –por qué no decirlo– de la región. Contaba entre sus atractivos a las mejores tiendas de moda europea y los negocios más prósperos. Prueba de ello es la bella arquitectura que a pesar del deterioro sufrido por el descuido de los años se ha logrado preservar. Podía verse a los ciudadanos caminando por sus veredas, comprando o solo mirando vidrieras, curioseando en los exhibidores de las tiendas. Se cuenta que solía respirarse un aire de cultura y sofisticación, que culminaba con una taza de café en alguna cafetería conocida del Portal. Era un agradable paseo, recurrente para los habitantes de la ciudad y muy esperado para los que la visitaban desde el interior del país así como desde países vecinos.

Sin embargo, tomando en cuenta que las ciudades cambian puesto que son organismos vivos, la Sexta Avenida no fue la excepción. Se transformó de ser un lugar agradable y romántico, con elegantes aires clásicos, muestra de la prosperidad de una nueva República de Guatemala, en un mercado desorganizado y creciente que llegó a obstaculizar la libre locomoción de los peatones así como de los automovilistas que por ella transitaban. El comercio informal y todo lo que el mismo conlleva (desorden, deterioro del ornato, inseguridad

y aglomeraciones, entre otros) se apoderó de uno de los lugares más emblemáticos del Centro Histórico, hasta llevarlo al deterioro y menosprecio de propios y ajenos, al punto de que era preferible evitar transitar por allí. Los edificios e inmuebles que fueron testigos del esplendor del Paseo de la Calle Real pasaron a ser poco menos que muros deteriorados y mutilados, en los cuales se apoyaban las tiendas improvisadas del comercio informal y, en el peor de los casos, los vanos de magníficas puertas convertidos en sanitarios públicos y lugar de reuniones de algunos marginales por las noches.

Se habían acabado el encanto y la magia que encantaba a chicos y grandes, de todas las clases sociales. Mientras de día la muchedumbre abarrotaba sus calles, al caer el sol el olvido y el abandono se apoderan de las mismas y propician el ambiente adecuado para actividades de dudosa reputación, lo que genera dinámicas que resultan muy desfavorecedoras para el Centro Histórico y la ciudad en general. Tomando en cuenta el alto grado de abandono y menosprecio que ese lugar de la ciudad generó en los habitantes, se acordó realizar una intervención estratégica en la tan emblemática Sexta Avenida, para lo cual fue necesario trasladar a los vendedores callejeros que habían tomado posesión de ella, tarea que no fue fácil bajo ningún punto de vista: por una parte estaba la necesidad de suplir las necesidades económicas de las familias que se veían beneficiadas por el comercio informal que proliferaba en el área; y por la otra, los intereses de los vecinos del sector y de los ciudadanos en general, que tienen derecho a vivir el patrimonio de la manera más enriquecedora, que les permita sentirse identificados con su historia y con su cultura, y no tengan que buscar lugares faltos de identidad, falsificaciones y malas copias de elementos de culturas ajenas para tomarlos como propios.

El proyecto Aurora-Cañas tenía como objetivo emblemático la revitalización de la Sexta Avenida a partir del proyecto denominado "Paseo de La Sexta", el cual abarca desde la Plaza Mayor de la Constitución hasta la calle 18 a lo largo de la Sexta Avenida de la Zona 1. Finalmente y luego de arduas negociaciones, se resolvió la reubicación de los vendedores callejeros en un espacio adecuado a sus necesidades, la plaza El Amate (ver el reglamento del municipio para el arrendamiento, manejo y uso de las áreas de comercialización de la plaza "El Amate": <http://mu.muniguate.com/index.php/component/content/article/47ordenanzas/323reglamentoarrendamietoelamate>). Un verdadero ejemplo de democracia participativa, donde en solo ocho meses se logra el consenso para el traslado en forma pacífica de 600 vendedores callejeros a un nuevo ámbito comercial.

### ***Estrategia para la relocalización de los vendedores de la Sexta Avenida***

En este FODA se pueden apreciar aquellos puntos en que tanto la negociación como la comunicación debieron interactuar. La comunicación en un diálogo donde se están negociando intereses contrapuestos es, fundamentalmente, la herramienta que puede ayudar a generar consenso y aliviar tensiones.

Las FORTALEZAS de la propuesta que más interés despertaron en los vendedores en los *focus groups* fueron: su revalorización social, posibilidad de capacitarse, mayor confort laboral, la posibilidad de contar con depósito propio y un lugar que contemple un salón de usos múltiples y una guardería infantil. Vemos una serie de OPORTUNIDADES en la actitud de los vendedores callejeros, como ser su posición ante una real oferta de mejorar, cansancio en el armado y desarmado diario del negocio, más las inclemencias del tiempo y tener como émulo el resultado positivo de los relocalizados en Villa Nueva (municipio cercano a Guatemala). Se podría afirmar que las dos principales DEBILIDADES son el traslado a distintos lugares de localización y los plazos muy largos para su asentamiento definitivo. Lo que lleva a extremar el control de las AMENAZAS latentes, como son: politización del diálogo, no poder cumplir con las promesas, el pago por el nuevo lugar con el consiguiente encajecimiento del negocio, el miedo a vender menos y, por último, la posible extorsión de las maras (bandas de delincuentes radicadas en El Salvador, Honduras y Guatemala) al formalizar su negocio.

Contribución desde la comunicación al diálogo con los vendedores de calle. Tácticas de la primera etapa: Como ya lo expresáramos anteriormente, las negociaciones con los vendedores no estuvieron bajo la responsabilidad de la oficina de Urbanística. Por lo tanto, se hicieron una serie de recomendaciones para que fueran consideradas durante el proceso de diálogo, las que se enumeran a continuación:

1. Sensibilizar a los grupos involucrados sobre la importancia de la recuperación del espacio público.
2. Involucrar a las familias de los vendedores para incentivar la apropiación del proyecto.
3. Sensibilizar a los grupos involucrados sobre la importancia de mejorar la calidad de las condiciones de trabajo.
4. Mostrar los beneficios del proyecto.
5. Expresar todo el contenido de la comunicación orientado a valorizar la condición humana de los involucrados.
6. Reunión con los arquitectos encargados del nuevo lugar para que puedan dialogar las partes.
7. Producir material gráfico: folletos, vistas arquitectónicas del futuro lugar.
8. Crear una página web de los vendedores.
9. Asesorarlos en estrategias de ventas para generar un mayor flujo de clientes.
10. Uso del espacio público como medio de comunicación de sus ofertas.
11. Concurso de dibujo tema: "*El lugar donde trabajan mis papás*" para los hijos de vendedores (con la idea de realizar calendario).

Más allá de estas recomendaciones, se estima necesaria una conceptualización de la problemática que encierra esta actividad económica, la que muchas veces es tomada como marginal. A modo de reflexión transcribimos algunos

conceptos básicos sobre la actividad con el fin de dar contexto a la problemática.

Desde los años sesenta, el comercio callejero es una actividad de gran crecimiento en las calles y plazas de las ciudades latinoamericanas. Este tipo de actividad forma parte de las llamadas actividades informales de la economía y, en el contexto latinoamericano, tiene un papel muy importante en el conjunto de las actividades económicas y sociales, pues absorbe una gran parte de los y las trabajadoras urbanos y, además, estos trabajadores y trabajadoras, al utilizar espacios públicos para ejercer sus actividades, son responsables de importantes transformaciones en los espacios urbanos. Aun así, no es un fenómeno social muy estudiado.

Hays-Mitchell (1995) estudia las relaciones entre los llamados comerciantes informales en América Latina y los contextos institucionales, económicos y sociales. Argumenta que "la informalidad debe ser contextualizada como un proceso que tiene raíces históricas y culturales, que a la vez interacciona de una forma dinámica con los hechos contemporáneos, operando a escala local, nacional e internacional".

La autora constata que "la venta callejera es la más visible de las formas de cambio informal y es una de las primeras actividades económicas documentadas en la América andina colonial. Estos ambulantes representan 25 por ciento de la población económicamente activa en las ciudades de medio porte. La mayoría son fijos y están situados en los espacios públicos con gran flujo de peatones, hecho que genera un constante conflicto entre ellos y los otros elementos de la población urbana. Aunque su enfoque sea económico y racional, su trabajo ayuda a la construcción de algunas generalizaciones útiles sobre el comportamiento espacial de los y las vendedores callejeros en las ciudades latinoamericanas y las actuaciones institucionales que su presencia, en los espacios públicos, genera".

**BIBLIOGRAFÍA**

- Augé, M. (1996). *Los no lugares, espacios del anonimato*. Barcelona, Gedisa.
- Bartra, R. (2000) *Democracia y cultura*, en <http://www.letraslibres.com/revista/convivio/democracia-y-cultura>.
- Campos, Luis. *Identidad y memoria urbana. Recuerdo y olvido, continuidades y discontinuidades en la ciudad*, en <http://www.revistaurbanismo.uchile.cl>, 31/10/14.
- Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid, Editorial Pirámide.
- Espinosa, José (2014). *La revolución arquitectónica*, en <http://laevolucionarquitectonica>.
- [blogspot.com.ar/2011/07/por-que-carta-de-megarides.html](http://blogspot.com.ar/2011/07/por-que-carta-de-megarides.html) 31/10/14.
- Harvey, D. [http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/David-Harvey-Derecho-ciudadinamica\\_0\\_1299470054.html](http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/David-Harvey-Derecho-ciudadinamica_0_1299470054.html), 15/2/15.
- Hays-Mitchell, M. (1995). "Voices and visions from the streets: gender interests and political participation among women informal traders in Latin America", en: *Environment and Planning D: Society and Space*, Vol. 13, Nº 4, 1995.
- Massuh, G. (2014). *El robo de Buenos Aires*. Buenos Aires, Sudamericana.
- PNUD (2000). Objetivos del Milenio, en <http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/> 3/11/14.
- Programa de Recuperación de Espacios Públicos Participativa REPP – Chile [http://buenaspracticasenprevencion.org/bbp\\_docs/30\\_recuperacion\\_de\\_espacios\\_publicos.pdf](http://buenaspracticasenprevencion.org/bbp_docs/30_recuperacion_de_espacios_publicos.pdf) 2/11/14.
- Ramiro, P. y Pérez, S.M. (2011). "Sector privado y cooperación al desarrollo: empresas, gobiernos y ONG ante las alianzas público-privadas", en *Boletín de Recursos de Información*, nº 28, Centro de Documentación de Hegoa.
- Rojas, S. (2005). "Laboratorio de ciudadanía a escala porteña", en *El Mercurio de Valparaíso*, 24 de abril de 2005. [http://web.upla.cl/revistafaro/n2/02\\_salazar.htm](http://web.upla.cl/revistafaro/n2/02_salazar.htm) 4/11/14.

# Diez claves de la comunicación Política\*

**CLAUDIO ORREGO LARRAÍN\*\***

Los líderes políticos tenemos que desarrollar competencias en muchas áreas para lograr con éxito las labores que se nos encomiendan. Una de las competencias más importantes, y muchas veces menos atendidas, es el de las comunicaciones.

Muchas veces la gente asocia a un buen comunicador a las personas que tienen dones especiales, como “el don de la palabra” o “que tienen buena pluma” y que a través de sus dones logran convencer a las masas. Algo así como que la comunicación fuese 100% inspiración. Otros ven las comunicaciones políticas como la pega de los departamentos de comunicación y cuyo resultado depende de la cantidad de periodistas contratados y de cuanto presupuesto se dispone para comunicar a través de afiches, pendones, sitios Web, publicidad en prensa, u otros. Algo así como que la comunicación fuese 100% transpiración.

Lo que yo he aprendido a través de mi experiencia es que la buena comunicación política requiere de una mirada bastante más integral, donde el “don de la palabra” o el Departamento de Comunicaciones juegan un rol, pero que estos están lejos de ser los únicos o los más importantes. A través de estas 10 claves de la comunicación política, busco apoyar a todos aquellos líderes políticos que asumen algún tipo de responsabilidad en el ámbito público.

## **1. LO QUE NO SE COMUNICA, NO EXISTE**

No hay nada nuevo en esta afirmación. Ahora, lo impresionante es que con todo lo que hemos escuchado esta frase, es bien poco lo que hacemos todos los días en el mundo de la gestión pública en materia de comunicación.

Yo divido mi agenda en cuatro cuartos: i) Gestión, ii) Política, iii) Terreno y iv) Comunicaciones. Usualmente, en lo que más fallo es en cumplir con mi cuarto de jornada en materia de comunicación, porque me excedo en mi dedicación

---

\* Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Master en Políticas Públicas de la Universidad de Harvard. Ex Ministro de Estado en las carteras de Bienes Nacionales y Vivienda y Urbanismo. Ex Alcalde de Peñalolén. Actualmente Intendente de Santiago.

en tiempo a la gestión. El problema es si mi equipo y yo nos dedicamos demasiado a la gestión, al final podemos gestionar muchas cosas, pero si no las comunicamos, no existieron. Esto es muy brutal.

Puedes gastar muchas horas de tiempo tuyo y de tu equipo y muchos recursos del Estado en solucionar algún problema importante para las personas, pero si no dedicas también parte del tiempo y de recurso a comunicar lo que estás haciendo para la gran mayoría de la gente, tu esfuerzo no existió (salvo para los involucrados más directos). Puede parecer algo muy obvio, pero créame que es algo muy común que ocurre en todos los niveles del Estado.

## **2. NO TE VAN A EVALUAR POR LO QUE HACES, SINO QUE POR LO QUE COMUNICAS**

La importancia de la comunicación, también radica en que en gran medida es una de los principales indicadores de evaluación.

Muchas veces me para gente en la calle o amigos y me dicen "Oye, lo has hecho bien". Otros me han dicho que lo he hecho pésimo. Cómo sabe la gente si yo he hecho las cosas bien o mal. Qué saben si yo estoy con un nivel de ejecución presupuestaria record, impulsando grandes obras de inversión o si estoy todo el día "mirando al cielo", como esperando que las cosas se arreglen solas.

Lo que la gente sabe, es aquello de lo cual se entera por los medios de comunicación. Y a veces, sorpresa!: obras que son tremendas, mayúsculas, increíbles, uno las quiere difundir, convoca un punto de prensa y justo ese día se cayó un avión y no llegó nadie. Ni siquiera la radio comunitaria o el diario de la comuna.

Por otro lado, hay veces que uno hace cosas muy sencillas y la gente te felicita por ello. Yo he contado muchas veces el caso de la plaza de bolsillo que tenemos entre el edificio del Ministerio de Obras Públicas (MOP) y la Intendencia, en Morandé 83. Decidimos transformar un sitio eriazo en una plaza. Nos costó 7 millones de pesos, le pusimos unos carritos, árboles, hablamos con el MOP, todo el mundo decía que era imposible. En fin lo hicimos. Y esa pequeña obra ha implicado más prensa positiva -que se traduce en evaluación positiva- qué otras obras de miles de millones de pesos que no hemos tendido la capacidad de comunicar. De esto se desprende la importancia de dedicarle tiempo y análisis a la selección de qué, cómo, y cuándo comunicar.

## **3. LA CABEZA PIENSA DONDE ESTÁN LOS PIES**

Una de las cosas que yo he aprendido en la vida es que es muy difícil, por no decir imposible, comunicar lo que uno no conoce o lo que uno no siente.

Las personas tenemos distintas formas de comprender las cosas. Algunos son técnicos, otros son académicos, y en otros casos, hay personas que nos gusta entender los problemas desde el terreno. Estar en terreno constantemente, me permite entender los problemas desde la óptica de las personas. Empármeme de sus sentimientos, sus sueños y sus frustraciones. Esto me ayuda a comunicar con credibilidad.

Cuando hago un punto de prensa enojado por la gente que irresponsablemente prende chimeneas o parrillas durante una preemergencia, no es un show. Mi indignación es real, porque he estado en los consultorios y hospitales viendo a niños y ancianos con enfermedades respiratorias. Hay otras personas técnicas o académicas que tienen la habilidad de explicar el fenómeno de la contaminación desde esa perspectiva, y ellos logran conectar muy bien con el mundo de la técnica o con el mundo académico, pero les cuesta más conectar con el mundo de las personas comunes y corrientes.

Por eso digo siempre que “La cabeza piensa donde están los pies”. Si tus pies están demasiado en la oficina, o en la academia, es natural que tu cabeza piense desde esa perspectiva. Si por el contrario dedicas tiempo a estar en terreno, tu cabeza va a pensar desde esa óptica.

#### **4. LA REPETICIÓN ES LA MADRE DE LA COMUNICACIÓN**

Cuando fui candidato a Peñalolén el 2004, yo partí esta campaña nominado candidato con 12% de conocimiento de la comuna, contra un Alcalde que tenía 95% conocimiento y 65% adhesión de votos, y 7 meses después gane esa elección. ¿Cuál fue la clave de esa campaña? La repetición y la coherencia. Hicimos un diseño y todo lo que hicimos en esa campaña tuvo que ver con ese diseño.

Uno no puede en comunicación política y pública, hacer un diseño para A, un diseño para B, como si la gente tuviera capacidad para retener, o tiempo para analizar mensajes muy complejos. Uno tiene que ser muy perseverante y reiterativo en el mensaje. Yo me di cuenta de que esto era de verdad en primera campaña de Joaquín Lavín cuando él hablaba de “los problemas reales de la gente” de manera majadera y lo repetía y lo repetía y todo lo que recordamos de Lavín fue su frase, gracias a la que casi llega a ser Presidente.

Aunque a uno le moleste y aunque de pronto uno se aburre de sí mismo, de tanta repetición, pero la triste realidad es que la mayoría de la gente no ha escuchado tu mensaje.

#### **5. UNA IMAGEN VALE MÁS QUE MIL PALABRAS**

Comunicar y convencer sólo con palabras es muy difícil hoy en día. Una buena imagen puede ayudar mucho para comunicar.

Un buen ejemplo es nuestro proyecto de la Nueva Alameda Providencia. Llevamos un año y medio con entrevistas de televisión, con reportajes en los diarios, revistas especializadas de urbanismo, con proyectos de participación ciudadana, y no hemos puesto ni siquiera una piedra. Las imágenes que recibimos del concurso público internacional que organizamos invitaron a la gente a soñar y a debatir una idea de ciudad distinta, más amigable y a hacerse preguntas que antes no se habían hecho. ¿Qué va a pasar con Plaza Italia? ¿Qué va a pasar con Av. Pajaritos? ¿Cuántas ciclovías? Lo bonito es que esta imagen que es un sueño, que no es algo que tengamos hoy día, inspira. Inspira a las personas a creer! Y de alguna manera trasmite.

Ese es un proyecto emblemático para nuestra gestión, estamos haciendo talleres y los diseñadores que se ganaron el concurso están yendo a los talleres a escuchar a la gente y diseñando lo que vamos a hacer. Yo podría estar hablando muy reiterativamente de este proyecto, pero la verdad es que lo que más ayuda a comunicar son las imágenes objetivo que tenemos como resultado del concurso público internacional.

## **6. UNA ACCIÓN VALE MÁS QUE 1.000 IMÁGENES**

Si una imagen vale mil palabras, una acción vale mil imágenes.

Muchos Alcaldes hemos hablado de la importancia de la salud o en contra del abuso de las farmacias. Hemos diseñado proyectos de consultorios, hemos conseguido financiamiento, los hemos construido y los hemos inaugurado. Sin embargo, hace poco, el Alcalde de Recoleta Daniel Jadue inauguró la primera farmacia popular de Chile, desatando un efecto en cadena de límites insospechados. A través de una acción, logró cambiar el paradigma, de que los remedios son un bien dominado por las reglas del mercado. Da lo mismo cuantos remedios venda su farmacia popular. Da lo mismo que sólo beneficie a un 5% de los habitantes de su comuna. Su acción, que probablemente requirió muchos menos recursos que construir un nuevo consultorio, comunica claramente una visión de hacia donde debería evolucionar nuestro sistema de salud. Y esa visión empatiza con el sentir de la gente. Todo Alcalde sueña con alguna vez hacer una acción así de potente.

## **7. COMUNICAR ANTES, DURANTE Y DESPUÉS**

Muchas veces la gente dice "tenemos que inaugurar la obra". Mi tema es que no es necesario esperar que la obra esté lista y terminada para comunicarle a la gente su construcción. Las obras se pueden comunicar 10 veces antes de su inauguración. Cuando se tuvo la idea, cuando se aprobaron los recursos, cuando se adjudicó la licitación, cuando se puso la primera piedra, los tijerales, etc.

Nosotros en la Intendencia estamos construyendo una comisaría en Bajos de Mena en la comuna de Puente Alto que todavía le falta bastante para ser inaugurada. El sólo hecho de difundir y comunicar que teníamos el diseño, que teníamos los recursos aprobados, que iniciamos las obras, le mejora la calidad a las personas que se van a beneficiar. Esto le ha permitido a la gente empezar a disfrutar los beneficios de la comisaría antes de que esté inaugurada. Sólo saber que en mi barrio va haber una comisaría, la gente se empieza a sentir un poco más segura, empieza a sentir que el Estado se está preocupando de su comunidad. De pronto ya no tiene ganas de cambiarse a otro barrio.

Hace poco estuve en la comuna de Vitacura y la gente se quejaba mucho de la seguridad de su comuna que tiene 90.000 habitantes y 130 carabineros. Yo les decía que Bajos de Mena tiene 120.000 habitantes y cero carabineros. Digo esto porque cacarear no es poner la foto de la autoridad en todas las cosas, sino que la gente sepa lo que se está haciendo. El año 2014 bajó significativamente la delincuencia en Santiago y sin embargo se disparó la sensación de temor. No es sólo la delincuencia la que afecta la calidad de vida de las personas sino que también su sensación de inseguridad. Por eso es que los líderes políticos tenemos la responsabilidad de hacernos responsables de ambas cosas. De la delincuencia y de la sensación de inseguridad. ¿Y cómo hacerse cargo de las percepciones de la gente? Bueno, ese tiene que ver en buena parte con comunicación.

## **8. COMUNICAR LA IDENTIDAD**

El uso de las chaquetas rojas en la Municipalidad de Peñalolén, como uniforme institucional ha sido una de las medidas de comunicación política más potentes que me ha tocado impulsar. La chaqueta que yo ocupaba, era la misma que ocupaba mi chofer, el tipo que barría, mi equipo directivo, los profesionales de los consultorios y escuelas. Pero la chaqueta no era sólo para el día a día. Cuando un profesional iba a una reunión con alguna contraparte, o a recibir algún premio internacional, la marca de nuestro equipo era ponerse la chaqueta especialmente para esas ocasiones. Era una señal de nuestra identidad. Lo más fuerte de la experiencia para nosotros fue el día del accidente aéreo en Peñalolén, en que cayó una avioneta causando 12 muertos. Era muy impresionante la cantidad de funcionarios que iban saliendo de sus oficinas para apoyar y se volvieron a buscar sus "chaquetas rojas" a la oficina, como diciendo, nosotros tenemos un rol que cumplir y eso comunica.

El día del terremoto del 2010 a las 5 de la mañana andábamos por la comuna y todo el mundo se acercaba a las chaquetas rojas. Daba lo mismo si era un funcionario encargado de emergencias o si era una secretaria. La chaqueta roja simbolizaba que ahí había un servidor público con la disposición de ayudar y orientar a la ciudadanía en un momento de necesidad, y eso se valora. Yo nunca había valorado de manera tan intensa lo importante de esta "identidad colectiva", y en eso es importante también el rol de la autoridad. Porque si yo le hubiera dicho a mi equipo que se pusieran la chaqueta roja y

yo no la hubiera ocupado, no hubiera durado ni permeado como instrumento de comunicación. El hecho de que me la pusiera en las circunstancias más increíbles, en el Palacio de La Moneda, en los lugares más pirulos, en las conferencias internacionales pasó a ser algo divertido. Era parte de una imagen de una identidad. Era como un signo visible de "un sentido de equipo".

## **9. SATISFACCIÓN ES IGUAL A RESULTADO MENOS EXPECTATIVA**

El gran problema de las comunicaciones políticas es que no somos capaces de regular las expectativas y somos pésimos para comunicar los resultados. Esa es la garantía del fracaso.

Por eso, uso la ecuación que dice que satisfacción es igual a resultados menos expectativas. Esto implica que la satisfacción de las personas depende de la brecha entre los resultados comunicados y la expectativa creada. Si las expectativas suben mucho y los resultados no son comunicados adecuadamente, la gente queda con una sensación negativa. Si por el contrario las expectativas son bajas y el resultado comunicado las supera con creces, la satisfacción es positiva. Y administrar esa brecha político comunicacional es una de las principales tareas del líder político.

Las grandes desconfianzas que observa la ciudadanía respecto al mundo político muchas veces tienen que ver con anuncios rimbombantes, con grandes promesas de transformaciones, que al final muestran resultados muy menores. Ahí es cuando se acuña el concepto de "letra chica" que viene a cristalizar la sensación de insatisfacción frente a una promesa no cumplida o cumplida por debajo de las expectativas.

## **10. COMUNICAR CON EL EJEMPLO**

Hace poco hice mi Cuenta Pública como Intendente e hice algo que me gustaba mucho hacer cuando era alcalde y que lo sigo haciendo todavía. Ser el primero en llegar al lugar donde se da la Cuenta Pública y pararme en la entrada a saludar a todo el mundo que va llegando, uno por uno. Beso, abrazo, apretón fuerte de manos y una sonrisa. Alguien dirá; eso es un gesto, pero también es comunicación. No es un afiche, no es un slogan, no es un comunicado de prensa. Es transmitir con un gesto concreto, lo que uno declara con las palabras.

Lo que a la gente le importa, que estás ahí para servir y un saludo. Había mil quinientas personas en la Cuenta Pública y las saludé a todas. Alguien dirá, "eso no es comunicación". Yo digo "todo comunica", la chaqueta, el afiche, el saludo, todo. Y muchas veces lo que nos pasa, es que la comunicación queda reducida al Departamento de Comunicaciones. Ellos comunican, tienen que hacer el comunicado de prensa, subir la noticia a la Web y listo. ¡No pues! ¿Y el tipo que atiende en el Mesón de Informaciones? ¿Y el Director de tu escuela

que atiende a los apoderados? ¿Y el Doctor del Consultorio? No sirve decir sacar un comunicado de prensa diciendo que somos una comuna acogedora y subirlo a la Web si eso no tiene un correlato con la realidad, es decir, si el Alcalde, el Director de la Escuela, y el Doctor del Consultorio y el señor que atiende el mesón de informaciones no tiene intención de ser cercanos y acogedores.



# Comunicación estratégica municipal

**VICTOR MALDONADO ROLDÁN\***

## **1. LA PERTINENCIA POR SOBRE LA NOVEDAD**

Tal vez el ámbito local sea uno de los más difíciles de gobernar, se está expuesto todo el día a la demanda de los ciudadanos. Es tremendamente difícil atender a personas a quienes se les conoce toda la vida, o que son muy próximos.

Si alguien se desarrolla en el ámbito municipal y puede desenvolverse bien en esas funciones, con escasos recursos y con tanta demanda, en realidad después, otras funciones en niveles distintos del Estado, le resultarán mucho más fáciles, porque allí encontrará más recursos, más infraestructura, y en general mucha más ayuda de todo tipo.

Además, en gestiones cortas de cuatro años, los alcaldes y los equipos de dirección están siendo solicitados para responder, tanto a los desafíos de gestión como a los requerimientos de la campaña por la reelección. Por si fuera poco, muchas autoridades locales participan del ámbito de las asociaciones municipales regionales y nacionales. Por todo ello, ocurre que en cualquier momento y eventualmente por un hecho inusitado, un accidente, un conflicto o un debate nacional con irradiación municipal, estas autoridades locales requieren enfrentar a los medios de comunicación de masas.

De allí la importancia de tener presente la necesidad de contar con una estrategia comunicacional de nivel local (aplicable a radios comunitarias y comunales, por ejemplo), provinciales o regionales (válidas para televisión regional, diarios de circulación provincial) y los medios nacionales (que pueden hacerse presentes en cualquier momento).

Prever es mucho mejor de tratar de responder a una emergencia porque, como decía Charles Maurice de Talleyrand, "Cuando es urgente, ya es demasiado tarde".

---

\* Sociólogo de la Universidad de Chile. Ex Secretario Ejecutivo de la Asociación Chilena de Municipalidades. Ex Sub Director de la Secretaría de Comunicaciones de Gobierno. Ex Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo. Jefe de la Unidad de Análisis Estratégico del Ministerio del Interior.

Esto no es difícil de explicar cuando escribimos estas líneas, sin embargo, es bien diferente cuando se implementa la gestión municipal con periodos electorales siempre al acecho, lo mismo que otros niveles electorarios como las parlamentarias o presidenciales, que siempre tienen un correlato local. Sin embargo, para lo que hay que prepararse es para una dimensión de importancia permanente en la política, la democracia y el trabajo con una comunidad crecientemente demandante.

En estas circunstancias, las autoridades buscan orientación en los enfoques más recientes de las ciencias sociales y de las comunicaciones, en las últimas publicaciones y en las agencias de mayor renombre. Sin perjuicio de ello, es más importante preocuparse de la pertinencia que de la novedad de lo que se busca. También ocurre lo mismo con los candidatos. Son aquellos momentos electorales, en que las encuestadoras se ven ampliamente solicitadas, ante la angustia que todos sienten de saber cómo va la competencia local.

Ante este cuadro, lo que hay que decir primero es que las principales cosas que se deben saber sobre estrategia comunicacional y elecciones, hace mucho tiempo que se conocen.

Así, por ejemplo, llamo la atención sobre una campaña que se desarrolló el año 64; no el año 1964, como pudiera pensarse, sino que el año 64 antes de Cristo. Según mi opinión, ese ejemplo deja claro que tan permanente son los asuntos de los cuales hablamos. En aquel tiempo, Marco Tulio Cicerón, era en la antigua Roma un abogado famoso, orador extraordinario, escritor que hasta hoy se lee con deleite. Sin embargo, él no era de Roma, venía de provincia y le tocó emprender la campaña en tiempos de la república.

Muchas palabras que usamos para una elección son romanas: comicios, candidatos, votos, tienen allí su origen. Esto nos acerca al tiempo del que hablamos. Y Cicerón entonces, enfrentaba una campaña en la que se elegía el puesto ejecutivo más importante, que en ese tiempo se denominaba "cónsul". De ese cargo, se elegían dos en cada oportunidad.

Cicerón se lanza a la candidatura de cónsul y su hermano Quinto Tulio Cicerón, le escribe un pequeño tratado para la campaña, unas notas prácticas, consejos dirigidos a conseguir el triunfo electoral. Antes de proseguir con ese relato, hay que aclarar que, en aquel entonces, lo primero que se hacía era declarar la candidatura ante un cuerpo definido para ello (que sería una suerte de Servicio Electoral), acreditando que se cumplía con los requisitos obligatorios, tal como ser ciudadano, no tener litigios con el Estado, etc. Luego el candidato aparecía formalmente en la lista de los inscritos formalmente reconocidos como tales. Esas listas, aparecían en las esquinas y en el Foro, en el lugar público más importante de Roma, donde se reunía la Asamblea del Pueblo.<sup>9</sup>

---

9 Estas Asambleas eran, junto con el Senado, los principales órganos representativos del Populus Romanus (Pueblo de Roma).

El concepto *candidato* viene de “cándido”, porque los candidatos estaban autorizados a usar una toga especial, muy blanca, para ser reconocidos a distancia y que se llamaba “la toga cándida”. El candidato también recibía la denominación de *petitor*, lo que se puede traducir como una suerte de “pedigüeño” de votos. O sea un candidato era quien trata de llamar la atención y pide respaldo.

Se iniciaba así oficialmente la campaña electoral, periodo que se llamaba “ámbito”, palabra que significa apropiadamente “rondar a alguien para pedirle algo”.

## 2. LOS CONSEJOS DE TULIO

Cicerón, pues, entra en campaña, viene de regiones a conquistar la capital y su hermano le escribe algunas unas sugerencias que han sobrevivido hasta el día de hoy. ¿Qué le aconseja Quinto a su hermano Tulio?. Resumamos sus principales aportes.

### ***Metete en la campaña y no pienses en otra cosa***

Lo primero que le dice es concéntrate, mentalízate, focalízate, ubícate. “Piensa qué ciudad es, qué pretendes, quién eres. Casi a diario, cuando bajas al Foro, medita esto: Soy novel. Pretendo el consulado. Es Roma”, dice el texto. En otras palabras tómale el peso a lo que pretendes y, sobre todo, no aspire algo que no te tomes en serio.

Hace tiempo conocí un viejo dirigente sindical en Antofagasta que se propuso ser alcalde. De hecho lo consiguió, le ganó a la elite profesional de esa comuna, algunos de los cuales trataban después de hacerle la vida imposible, lo criticaban en todo. Él me decía: “yo no lo entiendo”, “cuando yo opte por ser candidato, fue cuando decidí aceptar ganar o perder. Me preparé para las dos cosas y cuando estuve preparado para cualquiera de las dos alternativas, me lancé a la campaña”. Por eso concluía: “Lo que no aceptó de mi contendor, es que no reconozca que perdió”. Si te vas a meter entero en esto es, como se dice en Chile, “sin llorar” y sin culpar a nada o a nadie. Este es el primer consejo.

### ***No se debe perder nunca de vista la ciudad, aprendiendo a conciliar los diversos intereses y concitar un amplio consenso***

No hay que perder de vista que eres candidato para muchos ciudadanos, que tienen diversas necesidades: cada cual ha de encontrar un motivo para votar por ti. En este aspecto, Quinto usa aquí términos que se han hecho famosos luego, pero que vienen de este tiempo: “Trata de reconciliar”, decía Quinto a su hermano, “en la medida de lo posible”, frase que ha sobrevivido hasta ahora.

Precisamente porque busca reconciliar diversos intereses a fin de conseguir el más amplio consenso posible, el candidato es un "personaje que trata de caerle bien a mucha gente". Si se quiere andar por el mundo juzgando a los demás, uno debería dedicarse a otra cosa. Un candidato, no es alguien que busque ser visto como un insufrible. La clave es tratar de convencer a los demás, entenderlos y escucharlos.

### ***Hay que compensar la principal desventaja de un candidato, con su principal ventaja***

Marco Tulio Cicerón le dice su hermano que no se olvide que es un "advenedizo", que no es de Roma. Esa era su principal desventaja. Sin embargo, su principal ventaja consistía en ser un "buen orador". Entonces "suplirás lo advenedizo de tu nombre, con tu gloria como orador".

Es decir, ¿qué es lo mejor que hace este candidato? Alguien que destaca sus ventajas e intenta hacer soportables sus debilidades. No me lo puedo engañar en el diagnóstico, que tiene que ser lo más objetivo posible al respecto.

### ***Cultivar todas las amistades***

Aquí Quinto llega al mayor de los pragmatismos. Lo que recomienda es explotar las abundantes amistades que un candidato ha hecho durante su vida pública y aquellas otras que pueda hacer en el contexto de la campaña, incluso aquellas que en circunstancias normales no resultarían recomendables. "Si no lo haces en campaña, con muchos y diligentemente, no parecerás un candidato". Hay un porcentaje de los ciudadanos que son simpáticos y agradables, y si esos votan por el candidato, estará bien, pero no todo el mundo es así.

### ***Parecer próximos a todos***

La Universidad Miguel de Cervantes editó un libro sobre Eduardo Frei Montalva y su gobierno. Uno de los comentaristas, cuyas opiniones quedaron consignadas, decía que Frei tenía la gracia de que cualquier persona que fuera hablar con él quedaba convencido de que compartía las mismas opiniones. Por su parte, Michelle Bachelet resulta siempre ser cercana y afectuosa en el trato. Como todos los seres humanos, habrá gente que le cae bien y otra no tanto, pero su forma de relacionarse es tan agradable que pocos notan alguna diferencia en la relación directa con ella.

### ***Proyecta una imagen amable***

Patricio Aylwin tenía tal fama de "bueno" (por años le decían "Don Pato", en trato inusualmente cariñoso con un hombre público), no obstante podía ser muy drástico en sus opiniones y decisiones. Es posible que intentara que hasta sus adversarios sintieran que podía ser humanamente próximo en cualquier circunstancia. En el fondo se trata de no buscar separarse a la

gente porque sí y andar molestando a cuanta persona se ponga al frente a la primera oportunidad.

*Don Pato* era de trato suave. Pero cuando uno lo conocía, sabía que tenía una pasión y una capacidad de comprometerse tan intensa como firme. Aun así podía dominar su carácter. De allí que, ante una dificultad, en vez de amilanarse, se reforzaba su voluntad de ir adelante. Por ejemplo, cuando tomó la decisión más fuerte de su vida, en dictadura, fue cuando estábamos entrapados. La oposición no podía derribar al dictador y la dictadura no podía seguir sin legitimidad: Parecía no haber solución. Entonces alguien dijo (y ese fue Aylwin): la manera de ganarle a Pinochet es en las urnas y con sus reglas. Todo está organizado para que el dictador gane, pero sobre la base que nosotros estemos divididos, pero si nos unimos, ganamos. Y eso fue exactamente lo que ocurrió.

En mi opinión nada de esto atenta contra la constatación de que saber tomar decisiones es la característica del líder, ni de que lo medular de la política (a diferencia de la función técnica), tal como los dice Daniel Innerarity “es actuar y definir rumbos colectivos en ambientes de incerteza”.

El político es aquel al que le toca decidir cuando ya nadie sabe más que hacer y hay que tomar una vía, pagando costos, no hay tanta información disponible y, aun así, hay que definirse. De allí que lo que hay que saber, antes de apoyar al candidato, es si tiene la capacidad de tomar este tipo de decisiones.

### ***Solicitar personalmente el voto a los ciudadanos***

En el solicitar personalmente el voto en candidato es difícilmente reemplazable. Pero, aunque esto parecerá obvio para muchos, Quinto no se cansa en aconsejar a su hermano el presentarse en los principales espacios públicos, en el Foro, diariamente, en las horas más concurridas, para encontrarse con el mayor número de ciudadanos posible. La idea es, respecto del pedir el voto, “no permitir, hasta donde puedas conseguirlo, que nadie pueda decir que no lo solicitaste y mucho y diligentemente”.

### ***Conocer a los electores por su nombre***

Se va a escuchar siempre del contacto con los grandes líderes, lo significativa que puede ser para muchas personas el que se dirijan a ella, directamente, por su nombre.

Esto ya era así en la antigua Roma; tanto, que se debatía mucho, sobre todo en el caso de los candidatos desmemoriados, si este podía o no ir acompañado de un *nomenclátor*, es decir, de alguien que le fuera susurrando los nombres de cada persona con la que se iba encontrando en el camino. Hasta ahora se discute si el *nomenclátor* corresponde o no usarlo como recurso legítimo en la campaña.

### ***Rodearse de un número importante de seguidores que se acompañe a lo largo del día***

El candidato no puede andar solo, tiene que estar rodeado de gente. Esto se requiere porque tiene que entusiasmar y tiene que entusiasmarse en la campaña, lo que es más fácilmente conseguible viendo el entusiasmo de otros: no hay otra manera de hacerlo.

Habría que agregar la conveniencia de que los acompañantes sean heterogéneos, a fin de que sirvan de puente con variados tipos de personas. La idea es que sirvan de enganche, gente de distintas condiciones y ambientes. En todo caso no ha de perderse de vista el concepto central: "candidato solo, candidato que pierde".

Todas las afirmaciones que se consignan aquí pueden ser discutidas, pero no carecen de actualidad. Son reglas debatidas desde antes de Cristo, desde que hay candidatos, son reglas que nos persiguen a lo largo del tiempo. Especialmente tienen importancia para quienes no están en los cargos, es decir en el caso de los retadores. Estos afrontan dificultades adicionales.

### **3. LAS BARRERAS QUE HA DE SUPERAR UN RETADOR**

En Chile se ha adoptado con fuerza el concepto de "ningunear". ¿Qué significa?, simplemente transmitir a otro el mensaje de "no vales nada" y, si es posible, convencer a la víctima del comentario de que esto es verdad. En nuestro país se usa principalmente como arma de los socialmente consagrados para evitar el ascenso de figuras nuevas que les puedan salir al paso. Cuando alguien asoma la cabeza, lo que se le hace es ningunearlo, para que se sienta disminuido, fuera de lugar y se retire por propia voluntad (o por falta de ella, más bien).

Por ejemplo cuando Michelle Bachelet nombró como Ministro del Interior a Rodrigo Pañalillo, comenzó una auténtica operación de "ninguneo". Los medios de comunicación le pusieron "el galán rural", queriendo decir que era un advenedizo, que no pertenece a "la ciudad". O sea el ninguneo en gloria y majestad. Todo esto por cierto, antes siquiera que se pueda conocer sus virtudes para el cargo.

No hay que desmerecer el impacto de este tipo de procedimiento, ni por su pésimo gusto, ni por su bajeza moral. Siendo tan usado como procedimiento, lo que corresponde a un retador es saber superar el impacto que produce. Para eso importa mucho evaluar lo que esto significa. Aunque parezca raro, el hecho de que estén ignorándote, significa que estás presente. Porque si no fueras un peligro te trataría normalmente. Gandhi decía, por propia experiencia: "Primero te ignoran, luego se ríen de ti, luego se enfrentan a ti, y entonces ganas".

Si no te pudieron parar en la partida, después lo que viene es el enfrentamiento. Desde ese momento lo que queda es golpear, pero cuando se enfrentan contigo ya ganaste el hecho fundamental de que finalmente te reconocen como actor.

La campaña es un hecho que ocurre primero en la cabeza del candidato. Son límites que el candidato se impone internamente lo que decide si puede o no puede ganar. Es ese "permiso mental" para ganar, lo que decide la campaña, mucho antes de que se depositen los votos en las urnas.

No hay que permitir que a uno le digan que no se puede o, más bien, que yo no puedo, es decir, que hay una aspiración que me está vedada por el destino o por la vida. Esa es la barrera que hay que romper.

Entonces ¿para qué sirve la comunicación estratégica? Para proyectar un líder seriamente para ser alcalde o para hacer bien su trabajo, lo que tiene una dimensión comunicacional insoslayable. Está demás decir que la labor del líder municipal o local incluye la dirección de un equipo de confianza, con el cual traza el rumbo que va desde una situación presente (cómo nos ven hoy por hoy) a una situación mejor futura (cómo nos tienen que ver para que confíen en nosotros y voten en consecuencia).

Este tipo de elaboración se realiza siempre en un equipo de alta confianza y pequeño número, y esto no cambia con la envergadura del desafío político (sea local, regional o nacional). Así, por ejemplo cuando vino a Chile el Secretario Nacional de la CDU alemana, quien dirigió la campaña de Ángela Merkel, le preguntamos ¿entonces quién dirige la campaña? Y la respuesta fue rotunda y directa: tres personas: la candidata, el presidente del partido y el jefe de campaña.

Al final, la experiencia muestra que el equipo de dirección debe compartir en conjunto algunas convicciones fundamentales que pueda contagiarse a mucha gente. Se trata de esa profunda convicción de que lo que pretenden hacer es importante para su comunidad; un convencimiento similar de que pueden encabezar un proceso exitoso; y la idea que las otras alternativas de conducción son menos favorables, en vista de los objetivos propuestos.

Cuando el retador aspira al poder, suele sentirse al principio como dando la pelea de pequeño a grande. Pero, –para los que están en esa situación–, lo que deben saber es que cuándo aceptan el reto, como David contra Goliat, es que no hay Goliat sin un punto débil, ni David que no requiera de una honda para defenderse. El arma más efectiva con que cuenta, es la unidad y cohesión de su equipo de confianza.

Una vez un alcalde dijo sobre una Asociación de Municipios: "Pesamos menos que un paquete de cabritas" o sea, aun estando juntos, nadie nos toma en cuenta. Esto pocas veces es cierto y no hay que identificar un momento de desaliento con la realidad completa. Por lo demás, uno siempre debiera

preguntarse, ¿qué pesa menos que un paquete de cabritas? Y la respuesta es muy sencilla: las mismas cabritas en dos paquetes. En otras palabras, la unidad es la que nos permite fijar los objetivos mayores.

#### **4. UNA CONCEPCIÓN HUMANISTA DEL LIDERAZGO**

Entendemos el liderazgo como la capacidad de ejercer influencia en la conducta de otras personas, orientando a un grupo o comunidad hacia una meta. Desde esta perspectiva, no se trata de ponerse en el centro de la escena para cumplir la satisfacción de alguien en particular, sino de ponerse al centro del servicio para beneficio de los demás.

El liderazgo consiste en una invitación a un colectivo humano a ser protagonistas. Promueve un cambio de actitud en actores clave de la comunidad: el pasar de sentirse víctimas a protagonistas. Pasar de la desvinculación a la participación activa. Esto es importante, porque cuando nos declaramos víctimas, nos declaramos inocentes, libres de toda responsabilidad en el cambio de las condiciones en que nos encontramos: los otros son los malos y nosotros no tenemos poder. Son los otros o las circunstancias los que deben cambiar. De esta forma nos boicoteamos a nosotros mismos, porque el que se siente víctima es incapaz de actuar.

El protagonista no se concibe a sí mismo como sometido a liderazgos mesiánicos, autoritarios o a la simple pasividad. No piensa que la solución provenga de "ellos" (quien quiera que sea), sino de "nosotros". Porque a la comuna, al barrio o la comunidad la defienden los ciudadanos, y se sabe que el bien común vive de un proyecto común y de acciones comunes. Se trata de promover el coraje de escoger objetivos comunes. Un liderazgo democrático decide y opta. Esto requiere de coraje puesto que cuando se escoge para dónde ir, se escoge también para donde no ir y eso siempre cuesta.

Esta motivación de fondo es lo que permite sostenerse y soportar la tensión que siempre significa para una persona el servicio público. Lo que se está haciendo, tiene que ser algo importante para el que realiza esa acción. Si se pierde ese brillo en los ojos que se siente en un puesto al servicio de la comunidad, es el momento de salir. Hay que estar, cuando lo que hacemos nos produce alegría. Cuando todo es repetición hay que irse. En cualquier caso, la mayor prueba es saber cuándo los otros han crecido lo suficiente para que no seamos necesarios.

Como se puede ver el líder no es líder porque nadie lo ayuda, sino precisamente porque sabe recibir toda la ayuda posible y sabe agradecer el apoyo que se le brinda. Siempre es posible ver a los grandes líderes, agradecer la colaboración de los cercanos. Es un reconocido de lo que le han entregado.

En la Isla de Pascua, Mahani Teave ha creado un colegio para niños y niñas músicos, que es una experiencia extraordinaria. Al visitar Rapanui la Presidenta

Bachelet, tras la presentación musical de varios niños, la pianista explicaba su iniciativa diciendo: "yo tengo que devolverle al país lo que la isla me ha dado a mí. Lo que yo quiero hacer es un conservatorio no para que los niños sean músicos, si no para que amen la música". Con semejante motivación, ha sacado esta gran iniciativa adelante y lo que ha provocado es un impacto muy positivo en la isla. Es un ejemplo de buen liderazgo.

## 5. EL PODER COMO RECURSO COMPARTIDO

Lo que hay detrás el ejercicio de una conducción comunitaria es una concepción del poder, no como la de un cofre de monedas que sólo favorecen a su propietario y que se tienen o no se tienen. Al contrario, el poder bien entendido mientras más se comparte, más crece.

De esta forma, el poder que sólo se administra, se gasta porque no se está agregando nada a lo que ya se tenía. Por eso se puede llegar a demostrar que la crisis política o de gestión, se presenta cuando la suma de las partes es menos que el todo. En este caso, el egoísmo se vuelve la práctica predominante.

Para llegar al poder y para ejercer el poder hay que saber enfrentar los conflictos, para lo cual puede ser útil recordar siete aspectos que solo alcanzamos a mencionar ahora:

1. Los conflictos no se pueden evitar. Son parte de la vida de todos los días.
2. Los peores conflictos son los que dividen al grupo, al punto de perder el objetivo fundamental. Todo lo demás es manejable.
3. Hay que preguntarse ¿qué pasa si lo que me molesta sigue igual en el tiempo? Si las cosas se hacen igual, entonces poco importa. Si nos debilita, lo tengo que atender. Si nos mata como grupo, entonces tengo que concentrarme en ello.
4. Uno de los métodos más efectivos para controlar conflictos es mantener cerca y con tareas específicas a los detractores.
5. Otro método es buscar a nuestros complementos, no los que son iguales que nosotros. Porque los que somos parecidos, vemos parecido. Necesitamos otras miradas.
6. Recordar que la opinión no es el opinante. Lo importante son los valores que lo guían y lo confiable de su conducta.
7. Yo, dividido y separado de mi equipo, pierdo.

Se tiene que admirar en el líder alguna característica especial. Lo que no ha de faltar es la coherencia. Los líderes que la democracia local necesita se pueden reconocer porque:

- Ven oportunidades y no solo problemas.
- Muestran que la comunidad a la que pertenecen tiene un rumbo.
- Representan a los que no tienen poder y buscan constituir mayorías.
- Descentralizan poder y lideran coordinación de acciones en el territorio.

- Promueven participación y hacen su acción transparente ante todos.
- Comunican con efectividad lo que realmente hacen y realizan.

Por lo anterior, también sabemos cuándo se pierde el poder. A lo menos podemos señalar los caminos más “seguros” usualmente ocupados:

- Disolviendo la búsqueda del poder en múltiples apuestas personales.
- Actuando como si las elecciones siempre se fueran a ganar.
- Cuando cada cual vive su momento de gloria, mientras los problemas son dejados a la responsabilidad de otros.

## 6. LO QUE HAY QUE ATENDER EN LA CAMPAÑA

Ahora podemos decir algo respecto de cómo ha de ser enfrentada una campaña, sabiendo que quien bien administra nunca deja de buscar la adhesión de los ciudadanos y, por lo tanto, en algún sentido nunca deja de estar en campaña. Lo que no hay que olvidar para ganar se necesita cuidar siete aspectos:

1. **Buscar el efecto demostración.** Uno tiene que poder mostrar, aunque sea en una dimensión pequeña y cercana, el tipo de cosas que haría si tuviera poder.
2. **Escoger enclaves territoriales donde expandir los que ya se tiene.** Siempre se tiene en la comuna algunos puntos fuertes, sectores territoriales donde se concentra nuestra adhesión, mientras que hay otros, en el extremo opuesto que no nos van a apoyar nunca. Sin embargo, hay territorios en los que podemos expandir nuestra influencia, son estos donde debemos buscar afianzarnos y donde hay que concentrar el esfuerzo.
3. **Detenerse en el diagnóstico.** La pasión hay que ponerla en la acción, pero la frialdad hay que ponerla en el punto de partida donde se analizan, descarnadamente, nuestros puntos débiles y fuertes. De esto depende todo y hay que dedicarle todo el tiempo necesario que tengamos disponible.
4. **Jugarse por dos o tres temas fundamentales.** Hay que identificarse con algunos planteamientos, solo con algunos porque la gente no puede retener ni tiene tiempo para analizar una gran cantidad de ideas por candidato. Se debe representar ciertos temas sensibles sin intentar abarcar demasiado. El candidato no puede decirlo todo, porque en ese caso, no está diciendo nada.
5. **Legitimar un punto de vista (identidad).** Tiene que representar los valores en los que realmente se cree, porque la falta de sinceridad se nota a muy poco andar. Los electores no esperan estar de acuerdo en todo con su candidato, pero suelen respetar la sinceridad con que defiende su perspectiva, y no se excede, deslegitimando otros puntos de vista. Lo peor para el candidato es combinar “chicha y limonada”.
6. **Reconocer lo bueno y establecer el contrapunto cuando corresponde.** Es acertado reconocer las cosas positivas que hacen

los adversarios porque, si uno reconoce los aciertos de otros, muestra equilibrio de juicio. Criticar a todo evento no tiene sentido. Reservar la crítica para las diferencias principales permite al elector decidir y pone el centro del debate donde corresponde.

**7. Llegar a ser la segunda mejor opción colectiva para muchos.**

Casi nunca se tiene la oportunidad de votar por el personaje que más nos gusta. Mucho más frecuentemente nos toca votar en contra del candidato que toleramos menos. Por eso no deja de ser de gran ayuda llegar a ser la "segunda mejor opción" en el caso que los electores no pudiera adherir a su preferencia ideal.

Hay muchos canales o vías a través de las cuales se pueden comunicar los mensajes de campaña. A nivel local suelen ser muy poderosas las radios locales o comunitarias, en la gran mayoría de los municipios el fuerte de la campaña no se presenta ni tiene alcance televisivo. Todo el resto se libra en el contacto personalizado (ni más ni menos que en tiempos de Ciceron).

Por eso, en la campaña el principal instrumento y el mejor portador del mensaje es el candidato o candidata. Son ellos mismos, intentando siempre mejorar en razón de servir a su comunidad. Eso es lo que se comunica y todo lo demás es técnica de campaña, pero la técnica no es lo que hace grande a la gente, porque únicamente puede perfeccionar lo que ya existe.

Sacar lo mejor de uno mismo es siempre la mejor comunicación.



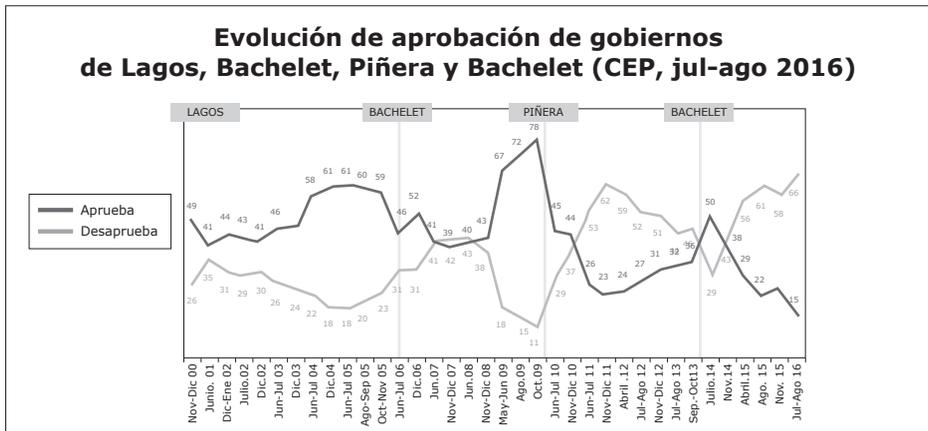
# Radiografía de un proceso reformador

JUAN CARVAJAL TRIGO \*

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Qué explica que un Gobierno que llegó con un amplio respaldo ciudadano, una mayoría parlamentaria y un discurso que -vía el compromiso de impulsar reformas estructurales-, se hacía cargo de las demandas sociales y las deudas pendientes haya llegado a tan bajos niveles de aprobación? Sin duda hay factores que tienen que ver con una situación económica internacional compleja, un cambio de escenario en América Latina y problemas de gestión e implementación en las reformas anunciadas. Pero también, la ausencia de una estrategia político-comunicacional que permitiera conectar los cambios en curso con las esperanzas de la mayoría de los chilenos y chilenas de tener una vida mejor.

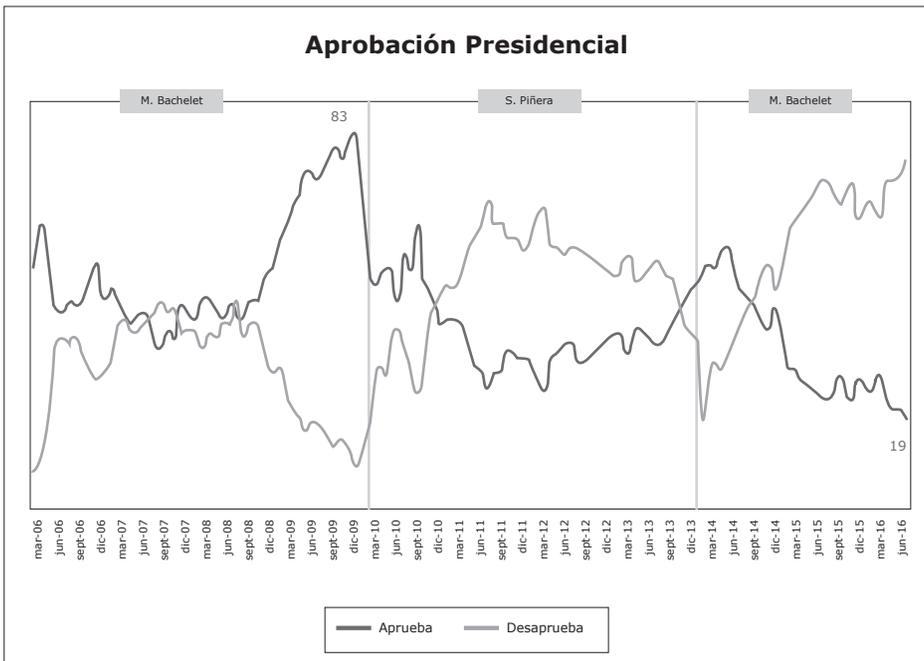
La última encuesta CEP, de julio-agosto de 2016, no hizo sino confirmar lo que distintos estudios de opinión pública venían advirtiendo desde hace varios meses. Con apenas un 15% de aprobación, éste es el Gobierno que tiene el registro más bajo en su posicionamiento público. Un cuadro comparado de las gestiones de Ricardo Lagos, de Michelle Bachelet en su primer y segundo período y de Sebastián Piñera muestra, claramente, que tanto en la aprobación como en el rechazo, la Presidenta se ubica en los extremos de ambas categorías.



\* Consultor Senior de Imaginación Consultores. Ex Director de la Secretaría de Comunicaciones de Gobierno, SECOM.

Lo cierto es que nadie puede negar –más allá de los errores políticos, comunicacionales, y de gestión que se hayan cometido–, que a este negativo cuadro que registran las encuestas, han acudido una multiplicidad de factores que queremos abordar y que inciden en los malos resultados en la opinión pública, conformando una tendencia a la que convergen todos los estudios, sean estos telefónicos o presenciales; semanales, mensuales o semestrales como la CEP.

Las visiones sobre estos resultados tienden a ser muy disímiles: mientras en el oficialismo abundan las teorías sobre las posibles razones, así como el momento y forma de remontar estos números, en la oposición aún no logran explicarse tan baja adhesión de una Presidenta que, teniendo el apoyo y la credibilidad que tenía Bachelet, hacía imposible la tarea para otro candidato competitivo. Sólo así se puede entender la sucesión de candidatos presidenciales de la derecha, como Laurence Golborne primero, Pablo Longueira después, para culminar con Evelyn Matthei. Y ha terminado dándose la paradoja que la misma Presidenta, en dos momentos políticos distintos, ha logrado los niveles más altos de aprobación y más bajos de desaprobación a su gestión. ¿Qué es lo que ha pasado para que una Presidenta que terminó la gestión de su primer gobierno con un récord de 83% (según encuesta ADIMARK), que fue elegida con un alto porcentaje de apoyo con una alianza inédita en Chile desde el Partido Comunista hasta la Democracia Cristiana y que logró además una mayoría en la Cámara de Diputados y en el Senado, tenga hoy tan bajo registro y adhesión ciudadana?



Fuente: Encuesta Adimark

La respuesta a esta pregunta es aún más difícil si se toma en consideración que el actual gobierno triunfó con una serie de promesas concretas y algunas implícitas. Este sería un gobierno reformador, que pondría un antes y un después en materia de desigualdad. En esa dimensión sería un ejercicio refundacional, practicaría un cambio generacional y pondría en práctica una “nueva política” o la “buena política”.

## 2. LA LECTURA SOCIOPOLÍTICA PARA LA PROPUESTA

Resulta interesante dar una segunda mirada a algunos datos de la realidad. Hemos venido escuchando sistemáticamente en las últimas campañas presidenciales a todos los candidatos hablar de que Chile estaba “a las puertas del desarrollo”. Era como que nos faltaba un último esfuerzo y, sin embargo, terminaba ese gobierno y no se conseguía dar el paso.

La razón de fondo se encuentra en algunos datos estructurales. El ingreso per cápita de Chile creció espectacularmente desde los US\$ 5.639 en 1980 a los US\$ 15.836 en 2012, lo que equivale a un incremento de 181%. De esta forma, de tener un ingreso per cápita inferior a países como Argentina, Uruguay, Brasil, México y Perú, pasamos en el año 2012 a estar por sobre todos ellos. Y de paso, para 2015 se logró un per cápita de más de US\$ 23.000, lo que equivale a más del 90% del piso de países desarrollados como Portugal y Grecia. Sin embargo, esta torta no ha estado repartida igualitariamente. Todos los gobiernos post dictadura se han preocupado de hacer grandes cambios y sustantivas reformas, siempre en beneficio de la gente. De hecho, si al retorno a la democracia en Chile teníamos la triste cifra de más de 5 millones de pobres, ésta se redujo a 3 millones. Pero nada de esto sirvió para modificar una enorme desigualdad en los ingresos de los chilenos. Había, por lo tanto, que buscar una fórmula para terminar con las dificultades de acceso a algunos derechos básicos como una educación de calidad y al alcance de todos, y para que, en general, el acceso a bienes y servicios básicos se abriera en términos equitativos para toda la población.

En el Chile que se heredó de la dictadura, los que querían una buena educación para sus hijos, debían buscar un colegio privado. Si aspiraban a tener un hijo profesional, lo mismo. Quien no podía entrar a alguna de las universidades tradicionales debía buscar una alternativa en la oferta privada con los aranceles y pagos que se exigían. Es decir, el acceso, lejos de depender del desempeño y aptitudes del alumno, terminó en algo inaceptable para una sociedad democrática y que aspira a la justicia social: *“tanto tienes, tanto puedes garantizar una mejor educación para tus hijos”*.

Otro tema es el difícil acceso a la salud. En el gobierno del Presidente Lagos terminaron las colas, pero la verdad es que los problemas de salud siguieron siendo muy complejos y las listas de espera para operaciones de alta complejidad se transformaron en el otro mal que había que enfrentar. La gente seguía recibiendo una atención deficiente y su percepción es que las dificul-

tades e inequidades del sistema se iban agudizando. En la otra vereda, quien tenía acceso a la salud privada podía programar sin problemas su atención y sus intervenciones. Todo también dependía entonces, nuevamente, de los recursos e ingresos personales.

Esa brecha salarial hoy continúa siendo enorme. Para muestra un botón. Cuando se delinea este mapa de la segmentación social, se concluye que aproximadamente el 8% de la población gana de \$2.000.000 hacia arriba, entendiendo que en el segmento A, solo hay un 0,5%; en el B, un 2%, y en el C1, un 6,5%. Los mismos estudios indican que el segmento C2 agrupa a cerca de un 19% de la población que obtiene como ingreso desde \$670.000 hasta un máximo de \$1.800.000 mensuales. Por lo tanto, un 73% de la población, es decir los sectores C3, D y E, vive con un ingresos que van desde los \$120.000 -o menos-, hasta los \$540.000 mensuales. En consecuencia, mientras la mayor concentración del poder económico se ubica en el ABC1, todo el resto de la población subsiste con muy bajos recursos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el Estudio Económico de Chile 2015 (Economic Survey), concluye en palabras de su Secretario General, que Chile *"sigue siendo una sociedad altamente desigual en cuestión de ingreso, riqueza y educación"*, y que *las reformas en materia tributaria, educativa, laboral y constitucional permitirán "un gran beneficio para el país si se implementan de forma correcta"*.

Es evidente que nuestro país había llegado a un punto donde era necesario hacer cambios profundos, hacer reformas estructurales. Eso sí -como nos recuerda la OCDE-, implementándolas en "forma correcta".

Así llegamos a la pasada elección presidencial.

Para producir estas transformaciones, la Presidenta Bachelet, entonces candidata, se propuso una nueva mayoría para los cambios, lo que significaba que la Concertación no era suficiente. Había que construir otro mapa social y político para impulsar los profundos cambios sociales que se requerían.

*"El país está preparado para entrar en un nuevo ciclo económico político y social"*, se señaló. Los chilenos serían los protagonistas y era necesario mirar el futuro con confianza. Se iba a borrar la desigualdad y para ello se proponía un programa que pudiera realizar las transformaciones necesarias con gobernabilidad.

Este programa se sustentó en algunos ejes fundamentales: Reforma Educativa y una Reforma Tributaria que haría sustentable la anterior, cambio al Sistema Binominal, Reforma Laboral y una Nueva Constitución, entre otros. A eso se sumó la agenda valórica, que incluía la despenalización del aborto y el matrimonio igualitario, entre otras medidas.

No se puede considerar ésta, una propuesta gubernamental antojadiza. En el análisis, la sociedad chilena había llegado a un punto de quiebre que había

que enfrentar, y se estimó que el alto nivel de adhesión que concitaba Bachelet, hacía posible pensar en que había llegado el momento para efectuar cambios profundos y estructurales.

La propuesta programática de Bachelet tenía, por lo tanto, sustento. Chile necesitaba cambios de fondo para alcanzar el desarrollo y esos cambios se consideraban necesarios, incluso en organismos como la OCDE.

La lectura social para estas propuestas también estaba clara; había un despertar social que se imponía en la calle y que exigía cambios y la sociedad estaba -se decía-, esperando estas transformaciones. En otras palabras, había -según esta lectura-, condiciones objetivas y subjetivas para implementar cambios estructurales. A eso se sumó la inmensa mayoría que se logró en las urnas y la obtención, por primera vez, de una supremacía parlamentaria que aseguraría estas transformaciones.

Los cambios profundos tienen altas complejidades y generan mayores grados de resistencia. Y por ende, ese Chile imaginario que se construyó suponía una sociedad dividida entre pobres y ricos, preparada para los cambios, con demandas radicales y disposición a participar en ese proceso.

Sin embargo, lo que se olvidó es que en Chile ha emergido una suerte de "sociedad de clase media" que conforma el sector mayoritario del mapa socio-político y cuyas aspiraciones y demandas se enmarcan más en lo "aspiracional", en la búsqueda del éxito personal y familiar y, por sobre todo, de la estabilidad económica, política y social. La complejidad de este cuadro obliga a una mirada que detecte con claridad cuáles son las realizaciones precisas que espera este sector en cualquier cambio estructural que, por cierto, tiene como punto de partida la tranquilidad social.

Por otra parte, las minorías socialmente activas son, por esencia, más radicalizadas y no necesariamente representativas de todo el sentir de una nación. Las masivas manifestaciones estudiantiles, ese estado de movilización que no se había visto antes en la dimensión que tuvo y con una propuesta desde el punto de vista de los contenidos muy profunda, sólida y radical, representaba, por cierto, a una parte muy importante del tejido social, pero no necesariamente a la mayoría y a sus intereses, que suelen ser socialmente muy diversos. Por eso era indispensable, al construir un programa de Gobierno, detectar en qué estaban los millones de personas que no salían a la calle al momento de darle contenido y proyección no sólo a la propuesta general de los cambios, sino a su implementación y a la adecuación de estas transformaciones al difícil cuadro sociológico de Chile. En esta misma dimensión es preciso analizar emergencias movilizadoras, como las que han ocurrido ahora en torno a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs). Lo que éstas dejan claro, es que hay una queja generalizada sobre el sistema de pensiones y esa es una tarea insoslayable para un gobierno. Sin embargo, ello no revela ni la radicalidad que pudiera tener el cambio del sistema de pensiones, ni la

exigencia de hacerlo sin la reflexión, maduración, convergencias y solidez que requiere una reforma de esta naturaleza.

Por ello, el planteamiento de corte refundacional que desvalorizaba el camino recorrido, y hacía suponer que habría "un antes y un después de este gobierno" no sólo fue un error, sino que instaló una falsa disyuntiva entre lo viejo y lo nuevo, entre una lectura de los cambios que se entendiera como una necesidad país v/s la propuesta ideológica en la perspectiva del cambio sistémico.

Porque cuando los cambios son necesarios, cuando de ello depende el progreso de una nación, esa es una demanda que no tiene ideología y que se transforma en una convocatoria transversal. Se trata de una tarea nacional y, por lo tanto, debe seducir a todos por igual, por un bien superior, el bien común. Ese, que era el desafío político fundamental para hacer posibles las transformaciones, tomó un rumbo equivocado. Frases como "los poderosos de siempre" en un vídeo, la "retroexcavadora", o los "patines" del Ministro de Educación, etc., terminaron instalando una falsa línea divisoria, creando un país parcelado y, por añadidura, desinformado del objetivo final de las reformas.

Y ello sin considerar la complejidad de impulsar de manera paralela importantes transformaciones que requerían avanzar, al mismo tiempo, en el ámbito legislativo y en la adecuada gestión de la política pública. Querer hace mucho, en distintos frentes y en muy poco tiempo, genera dificultades que hoy están a la vista.

### **3. LOS CAMBIOS EN EL VECINDARIO**

Un análisis del Chile de hoy, con sus complejidades políticas y comunicacionales y la proyección de su gestión en el tiempo, no puede omitir una referencia del cuadro político que impera en América Latina y que ha instalado algo así como un sino de cambio, o lo que podríamos denominar "el comienzo del fin de un ciclo en América Latina". Algunos ejemplos de lo que se comienza a reconfigurar en el ordenamiento político de América Latina son:

- En Brasil ocurre lo que se podría llamar el ocaso del Partido de los Trabajadores (PT), porque sin duda la situación de crisis va más allá del reemplazo de Dilma Rousseff. Es evidente que llegó a su fin el periodo de cambios progresistas que se abrió con Lula da Silva. Los escándalos financieros descubiertos, la incapacidad del gobierno de ejercer su liderazgo y de hacer frente a este cuadro, ha terminado por exponer a toda la política brasileña al descrédito y quitar toda legitimidad a sus propuestas.
- En Argentina, el kirchnerismo se ha visto afectado por casos de corrupción de funcionarios del ex gobierno de Cristina Fernández y ella misma ha sido acusada de enriquecimiento ilícito. Junto con ello, el triunfo de la oposición, con la elección de Mauricio Macri, ratifica que ese país está

viviendo un cambio radical en su conducción política. En ambos casos, el fantasma de la corrupción y el rol preponderante que han asumido los tribunales, se asemeja mucho a lo que está aconteciendo en Chile.

- El caso de Venezuela no tiene otro título que “al borde del colapso”. Como se sabe, los funcionarios públicos viven situaciones de dos días laborales a la semana, se redujo a cuatro días y cuatro horas la energía eléctrica, el agua está fallando y las situaciones de desabastecimiento son críticas. Si se mira lo que sucede con un país acostumbrado a la explotación de su gran riqueza, el petróleo, y lo que están pasando en las naciones que viven de los commodities, la situación se configura como un cuadro extremadamente difícil, cuya resolución final es de difícil pronóstico.
- En Perú el giro es claro respecto de lo que había, pues vivió una segunda vuelta entre dos candidatos de derecha donde se volvió, finalmente, hacia la versión más tradicional pero con un claro retroceso de las fuerzas progresistas de ese país.
- Y probablemente la experiencia más representativa sea la de los cambios estratégicos y -de alguna forma- sistémicos que están aconteciendo en Cuba. ¿Hacia dónde va Cuba? No es fácil decirlo, si se observa lo que pasa en China. Allí, aparentemente, hay un sistema socialista y, sin embargo, convive con el capitalismo; hay economía de Estado y hay propiedad privada. No se puede afirmar taxativamente que Cuba vaya necesariamente en esa dirección, pero las alianzas y los acuerdos económicos se requieren y los apoyos también. Por ello, estos cambios tarde o temprano significarán aperturas políticas que generarán mutaciones tanto en la política como en el área económica, que le permitan oxigenar a una sociedad que ha estado muy presionada económica y políticamente en los últimos años.

Estos casos, junto a otros que ocurren en el subcontinente, están matizados por acusaciones de corrupción, por el predominio del Poder Judicial que alcanza roles de cierto reemplazo a las decisiones políticas por sus investigaciones, fallos o trascendidos de prensa; por la incapacidad de las élites políticas de asumir adecuadamente su rol de liderazgo y por el desprestigio de las instituciones a todo nivel. No cabe duda que toda esta dinámica ha tenido su efecto, más aún en esta sociedad globalizada y multiconectada en la que vivimos.

#### **4. EL CONTEXTO ECONÓMICO EN CHILE**

Hoy tenemos un complejo escenario económico. Se indica que Chile no enfrenta una crisis económica de proporciones, sino un cuadro de desaceleración. Esto, porque una situación de crisis real, como ocurre en otras naciones del continente, estaría arrojando alta inflación, crisis cambiaria, fijaciones arbitrarias del precio del dólar, desabastecimiento y déficits fiscales, entre otros. Si se buscan lecturas optimistas, se tendría que decir que Chile está creciendo, a un ritmo muy por debajo de lo deseado, por cierto, pero creciendo.

No obstante, este complejo escenario se ha ido deteriorando. El cuadro no muestra signos de cambio. En el Informe de Política Monetaria de septiembre de 2016, el Banco Central proyectó que la actividad económica crecerá entre 1,5 y 2,0% en el año 2016 y entre 1,75 y 2,75% en el 2017. Y tras conocerse los datos del Imacec de julio, que llegó al 0,5%, el titular de Hacienda señaló que eso *"está lejos, por debajo de lo que a nosotros nos deja tranquilos"*, pero que no modifica la proyección de crecimiento de 1,3/4% para este año.

Estas cifras poco alentadoras se conocen en un momento complejo, particularmente por la crisis reconocida por la que atraviesa Codelco que logró excedentes por US\$ 54 millones el segundo trimestre de 2016, pero que acumula en los seis primeros meses del año cifras en rojo, con US\$ -97 millones. De hecho, la empresa cuprífera ha reconocido que el precio del cobre cayó en un 21% el primer semestre de 2016 en comparación a igual período de 2015 (caída del 55% desde el año 2011) y que la minera registró US\$ 849 millones menos en excedentes de este primer semestre, en comparación con igual período de 2015.

Además, estos negativos resultados se dan justo cuando está comenzando el debate público por el Presupuesto 2017, donde al menos desde Hacienda se han dado señales de que no se puede expandir el gasto público y que el foco debiera estar más bien en reasignar.

En relación a la cesantía, la reciente encuesta del Centro de Micro Datos de la Universidad de Chile, reveló que el desempleo en el Gran Santiago había aumentado a 9,4%, 2,6 puntos porcentuales más que el 6,8% que se registró el año pasado y en diciembre de 2015. Este es el mayor nivel de desempleo desde marzo del 2010, cuando se registró un 10,8%. Más aún, la tasa de desocupación informada por el INE para el trimestre mayo-julio de 2016 llegó al 7,1%, siendo la más alta registrada desde el trimestre septiembre-noviembre de 2011, cuando alcanzó el mismo valor.

Las estimaciones de la OCDE en el mencionado estudio del 2015 eran de un crecimiento del PIB para el 2016 de 2,2 y de una expansión del 2,6% para 2017.

Lo cierto es que las predicciones de la mayor parte de los analistas es que vamos a tener una difícil situación económica de aquí al verano de 2017, lo que genera un cuadro que influye de manera objetiva y subjetiva en "la percepción de la gente". Las personas sienten que desmejoran las condiciones de vida y sus posibilidades de consumo y que, por lo tanto, las cosas no están mejor que cómo estaban.

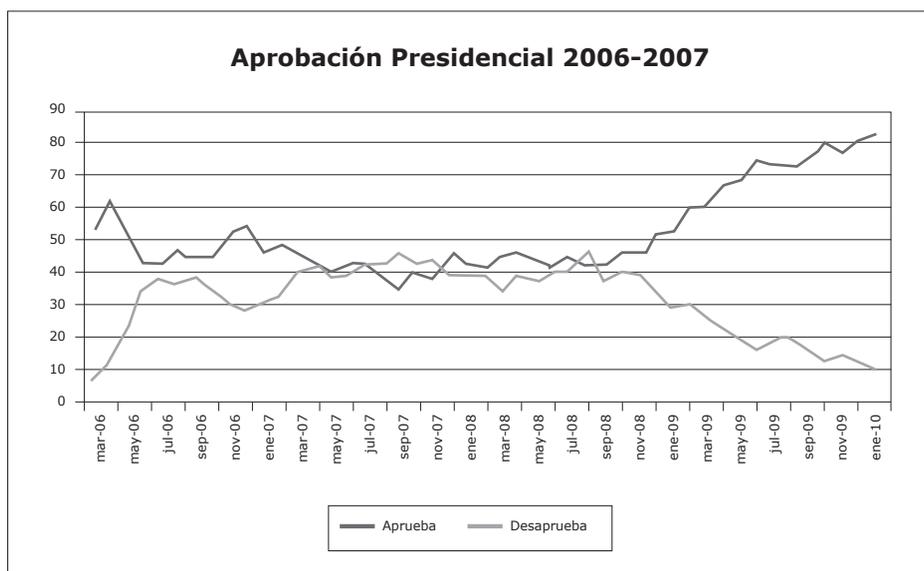
De paso, a raíz de este cuadro de inestabilidad económica, distintos estudios de opinión muestran una importante baja en la percepción de la opinión pública respecto al futuro del país. Quienes consideran que el país está en decadencia superan a quienes estiman que va progresando, hecho que no ocurría desde el gobierno de Patricio Aylwin. Así, las cifras oficiales de proyección del

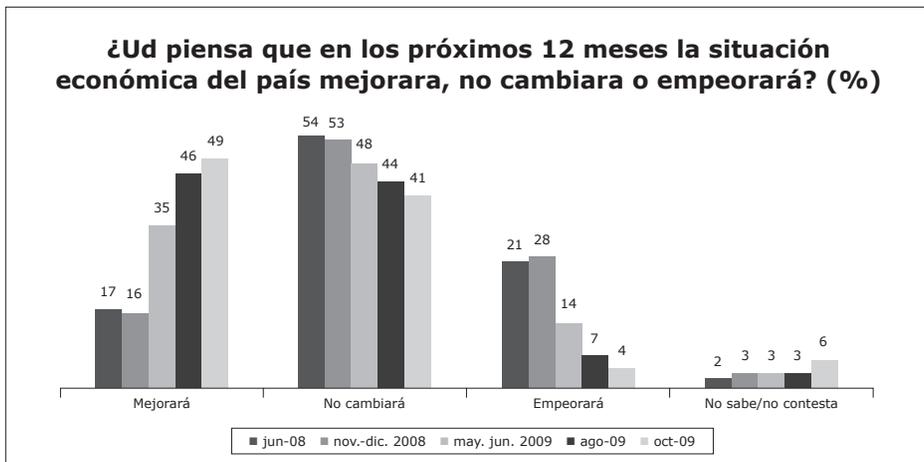
crecimiento y el discurso gubernamental respecto a la desaceleración van coincidiendo con las percepciones de la ciudadanía.

¿Tiene alguna ingerencia la comunicación en estas realidades estructurales que golpean cada cierto tiempo? o, ¿es posible que desde una perspectiva político-comunicacional se pueda actuar con anticipación para influir en los efectos de los hechos?. Por cierto que sí.

En la segunda mitad del primer gobierno de la Presidenta Bachelet, cuando la crisis internacional de 2008 llegó a Chile, se asumió el desafío de enfrentar esta coyuntura con proactividad en la comunicación y también en la gestión. En la ocasión se optó por preparar previamente al país en torno a los efectos posibles de esta crisis, instalando un discurso y adoptando las medidas necesarias para que sus efectos no impactaran a las personas. La sociedad, incluyendo al sector privado, mayoritariamente sintió que Chile estaba preparado para la crisis y que la protección social era el refugio para los ciudadanos.

Si se observa la aprobación y desaprobación presidencial en el periodo 2006-2010, paradójicamente es a partir de la crisis internacional, a fines de 2008, cuando comienza a subir el respaldo a la Presidenta. Más aún, el discurso del gobierno permeó en las percepciones de los ciudadanos sobre su futuro, aumentando el optimismo justo cuando la crisis se hacía sentir, como lo reveló la encuesta CEP. Así, si en junio de 2008 sólo el 17% de los consultados consideraba que la situación económica del país mejoraría en los próximos 12 meses, en mayo-junio de 2009 las perspectivas positivas se habían duplicado, y en agosto de 2009 el 49% consideraba que la situación del país mejoraría en el futuro cercano.





Fuente: CEP

El resultado de las encuestas del período demuestran que los chilenos creyeron en el mensaje presidencial y confiaron en las medidas anunciadas. Hoy el cuadro es distinto, la crisis llegó y parece no existir esa capacidad de anticipación para hacerle frente.

## 5. UNA SOCIEDAD MÁS EMPODERADA

En diciembre de 2015, el Informe de Desarrollo Humano del PNUD señaló que Chile forma parte del grupo de países que muestran un nivel de desarrollo humano muy alto, ubicándonos en el puesto número 42 de la clasificación mundial entre 188 naciones. Somos así, junto a Argentina, el único país en América Latina y el Caribe que es parte de ese grupo de países sobresalientes. El informe destaca, además, que en el país ha existido un trabajo de largo plazo que nos ha permitido avanzar de manera sostenida *"sobre la base de una combinación equilibrada de crecimiento económico y políticas públicas"*.

Sin embargo, el mismo informe confirma un hecho negativo, al indicar que entre el grupo de naciones con muy alto nivel de desarrollo humano, Chile es quien tiene la mayor desigualdad.

Por otro lado, este estudio del PNUD aclara que la sociedad chilena se encuentra en un proceso de debate respecto al país que se quiere, incluyendo aspectos de fondo y forma, con nuevos temas en agenda y nuevos actores sociales. Se trata, dice, *"de un proceso profundo, pues el debate apunta a una redefinición de los límites de lo posible y, por ende, de aquello que puede ser socialmente decidido"*.

El mismo estudio, concluye que las señales de la politización, entendida como aquello que se discute o decide colectivamente (distinto a la política) "se

*expresan en diversos planos de lo social: como ampliación de la discusión pública, como aumento de la conflictividad y la movilización social, como involucramiento ciudadano". Y agrega que una de las señales más evidentes del proceso de politización "es la incidencia creciente que adquieren los movimientos sociales a la hora de incorporar temas y demandas a la discusión pública. Una manera en que esto se expresa es el aumento de las acciones de protesta y del número de personas involucradas en ellas".*

En el contexto de un gobierno que ganó planteando un conjunto de reformas relevantes, las que en la medida que fueron presentadas fueron perdiendo apoyo ciudadano y que hoy recurre a la figura de "realismo sin renuncia", se hace más evidente la distancia entre las expectativas ciudadanas o de una parte de la sociedad y aquello que efectivamente es posible transformar.

## **6. EL FACTOR REFORMAS**

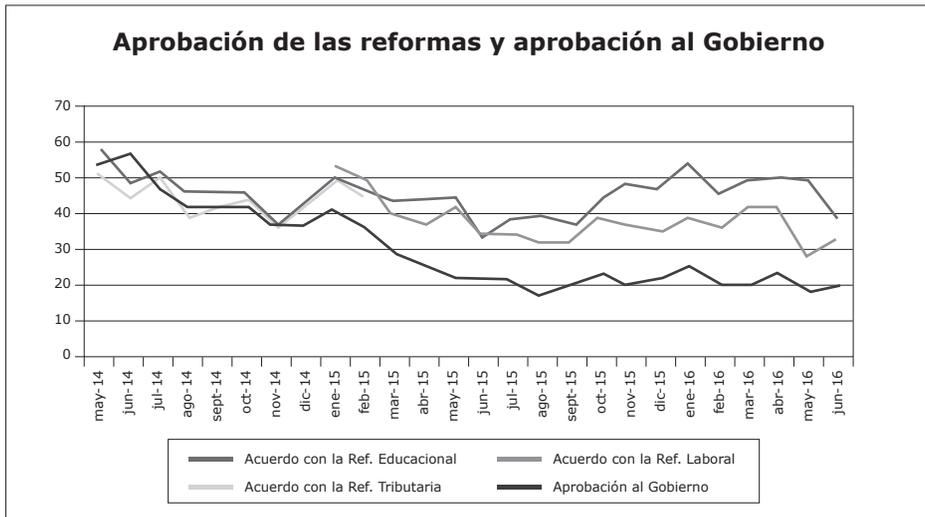
Se ha dicho que ya hemos transitado por la obra gruesa de este edificio y que ahora vienen las terminaciones. Lo cierto es que en lo que se refiere a la "obra gruesa", ésta pareciera estar aún en plena construcción. Así a lo menos se desprende del curso de la Reforma Educacional, de la Laboral y de la Constitucional. Esta última entró en una etapa de más largo desarrollo y es probable que el itinerario final sea de mediano o largo alcance, superando los tiempos del actual gobierno y reduciendo espacios para aquellos que planteaban alternativas más radicales como la Asamblea Constituyente.

Muchos han esperado una remozada hoja de ruta que incorpore la porfiada realidad de una economía desacelerada y las directrices para superar la crisis de confianza que ha mantenido paralizadas la inversión y el crecimiento. Hasta ahora, nada de eso ha sucedido. La Mandataria ha reafirmado una y otra vez su programa, en el marco del llamado "realismo sin renuncia". Y, por cierto, en todos estos giros discursivos, no se ha logrado percibir que se esté contemplando el tema económico. Especialmente, porque buena parte de la realidad a la cual estarían supeditadas las reformas tiene que ver con el estado real de la economía, como ha quedado de manifiesto con el proyecto de reforma a la Educación Superior, en particular respecto del compromiso de gratuidad universal.

En definitiva, como lo reflejan las encuestas, las reformas no parecen dejar satisfecho a nadie: ni a quienes tenían mayores expectativas respecto a su materialización, ni a quienes abogan por moderación en los cambios. Paralelamente, es innegable que, más allá de los últimos esfuerzos del gobierno por contener las expectativas, las reformas han generado un importante grado de incertidumbre que no se logra atenuar.

Parece imprescindible reevaluar el diagnóstico inicial con que se diseñó el Programa de Gobierno. Los hechos estarían señalando que el porcentaje de adhesión a las reformas expresado en las manifestaciones de los movimientos

sociales, no sería expresión de una mayoría real. Al menos, no lo sería con la radicalidad que éstas han sido planteadas, pues la sociedad chilena parecía preferir un camino gradual, que no alterara sus certezas básicas.



Fuente: Encuesta Adimark

## 7. LA CRISIS DE LAS CONFIANZAS

Es claro, a estas alturas, que distintos actores académicos, sociales, políticos y empresariales tienden a coincidir en que el país enfrenta una “crisis de confianza” que afecta a las instituciones tradicionales: Gobierno, partidos, Congreso y también empresas.

De hecho, la encuesta Mori de julio de 2015 ya señalaba entre sus conclusiones que *“existe una percepción de escepticismo generalizada sobre la justicia y las posibilidades de solucionar el problema de la corrupción. Los chilenos no tienen fe en que el sistema de justicia castigue a los culpables de estos escándalos de financiamiento ilícito de la política”*.

La desconfianza alcanza a todas las instituciones. La iglesia, algunos de cuyos representantes han tenido actuaciones que han puesto en interdicción la respetabilidad que le exigía el mundo ciudadano; el Poder Judicial, que no da una respuesta satisfactoria a los problemas de la delincuencia; las Fuerzas Armadas y el caso conocido como el “milico gate”; el Parlamento, donde algunos congresistas están siendo investigados bajo la sospecha de un “financiamiento irregular de las campañas” y, por último, el propio Gobierno y la Presidenta de la República, que se ha visto envuelta en una compleja situación por los costos políticos derivados del caso Caval, conforman este trágico escenario. De este proceso tampoco se han liberado instituciones como la Asociación Nacional de Fútbol Profesional, impactada por el escándalo de los

oscuros manejos financieros de Sergio Jadue. Se podrían seguir enumerando situaciones o escándalos que conforman algo así como una suerte de “tormenta perfecta”, la que abarca a distintas áreas del país. Así, la suma de todo lo anterior va generando un clima cada vez más difícil, donde la rentabilidad que existía sobre los liderazgos o sobre los discursos de éstos, es vista con creciente desconfianza.

El sector empresarial no se salva de esta crisis de confianza. Casos como la colusión de las farmacias, del papel tissue y el escándalo de los pollos, o las estafas de las empresas piramidales, han acentuado esa lejanía entre ciudadanía y empresarios, haciendo aumentar la desconfianza sobre la licitud de los negocios y ubicando al mundo empresarial en la zona de sospecha generalizada.

## **8. LA COYUNTURA POLÍTICO-JUDICIAL**

Un elemento insoslayable en cualquier análisis de la situación actual es la presencia de un invitado que se instaló hace ya mucho rato en el escenario de la política: el factor judicial. Ello, porque por estos días parecieran ser los fiscales los que están determinando los cambios en la coyuntura. La aparición o denuncia de hechos que están siendo investigados y que pasan de la dinámica periodística al Ministerio Público; o el que se expongan datos, personas y situaciones que aún no se han comprobado y sobre los cuales aún no existe condena, establece una suerte de tribunal público en el que, más allá de la culminación de las investigaciones, se establece una sanción previa que, finalmente, se transforma en decisiva en términos políticos y públicos para los afectados.

El factor que abraza todo esto es lo que se conoce como el “desprestigio de las instituciones”, pero que en realidad, tiene un título distinto: “la crisis de la confianza”. La crisis política derivada de los casos Penta, Sociedad Química y Minera de Chile (Soquimich) y Caval ha exacerbado la desconfianza ciudadana en las instituciones, en los partidos y sus representantes. Ya en administraciones anteriores, las personas mostraban una creciente apatía, lo que se reflejaba en su escasa participación en elecciones nacionales y municipales. El escenario actual y los últimos acontecimientos sobre irregularidades, no han hecho sino confirmar esa percepción.

El cómo se instala un tema en la ciudadanía y cuál es la realidad, es una materia propiamente comunicacional. Por ello, la grave crisis de confianza en las instituciones, la forma en cómo se proyectan hechos y personas, especialmente en las situaciones vinculadas a las investigaciones que desarrolla el Ministerio Público, generan una lectura de la realidad que no necesariamente responde a la verdad. Hoy se ha instalado la lectura de que Chile es un país corrupto. Basta recordar que según la última encuesta CEP un 80% de los chilenos considera que bastantes o casi todos los políticos están involucrados en actos de corrupción, cifra que llega al 70% si se pregunta por los funcionarios

públicos. Ello, pese a que por el ejemplo, el 68% de los consultados señala que nunca él o alguien de su familia se ha visto expuesto a la solicitud de una coima a cambio de algún servicio.

Sin embargo, hay una gran diferencia entre las acciones delictuales o de enriquecimiento ilícito en las que podrían haber incurrido algunas personas y el financiamiento irregular de la política. Pero para todos los efectos, la política, su institucionalidad y sus representantes están hoy desprestigiados, bajo sospecha y como parte de una suerte de trama de corrupción generalizada.

¿Se pudo haber hecho algo para cambiar el curso de las cosas descrito? Definitivamente sí, y eso debió partir de los propios actores políticos, encabezados por el gobierno y la Presidenta. Que el financiamiento de las campañas se había desatado a niveles de alto costo, no cabe la menor duda. Que las pre-campañas existían, era un hecho fácil de demostrar. Y que la derecha tenía mayor facilidad para acceder a recursos, era una realidad hoy plenamente comprobada. Por tanto, cuando estalló el primer caso no era el momento de sacar ganancias partidarias ni de ningún tipo, sino de enfrentar un problema que, a todas luces, afectaría a todo el sistema político.

Por cierto, que había que legislar para regular el financiamiento de los partidos y para reglamentar de mejor forma las campañas, con mayor transparencia, nadie lo discutía. El gobierno optó por una Agenda Pro Transparencia. Pero le dejó al Ministerio Público una solución que debió enfrentarse primeramente desde La Moneda, con todos los actores políticos asumiendo ante el país el error y comprometiéndose a cambios a todo nivel para detener y modificar esa dinámica. Esto habría prestigiado al gobierno, dándole credibilidad a su mensaje y, probablemente, pudo cambiar el curso de los hechos, que hoy están plenamente en manos de la lógica judicial y no de la política.

## **9. A PROPÓSITO DEL DISEÑO ESTRATÉGICO**

Una de las grandes debilidades de este segundo gobierno de la Presidenta Bachelet, han sido las comunicaciones y con ello nos referimos no sólo a la difusión de la gestión o a generar noticias en torno a la acción del gobierno. Ello en virtud a que está muy extendida una visión un poco estrecha, que tiende a connotar que las comunicaciones corporativas se restringen poco menos que a un apéndice de la labor periodística.

También, se tiende a creer que la respuesta comunicacional está en las redes sociales. Los distintos estudios muestran que en ellas predominan los usuarios jóvenes y suele tratarse de un sistema sin rostro, que facilita que impere la pasión, la emoción y la descalificación por sobre el análisis de fondo y la racionalidad. Caso contrario ocurre con la televisión, que continúa siendo un medio incontrarrestable en la configuración de opinión pública.

Un clásico ejemplo de utilización errática de las redes sociales fue lo sucedido con el empresario Andrónico Luksic. Éste fue objeto de graves descalificaciones por parte de un parlamentario, ante lo que reaccionó respondiendo con un video subido a las redes de youtube. Según los estudios de opinión posteriores, ante la consulta ¿dónde vio y cómo se enteró del video de Andrónico Luksic?, las respuestas fueron: en las redes sociales el 28%, en la televisión el 57%. Es decir, el video realmente se conoció a través de la televisión.

En referencia a este contexto, sobre el cual se han construido ideas y fórmulas discursivas equivocadas, es necesario mirar algunos antecedentes que permitan “descubrir” las posibilidades de contar con certidumbres mínimas para enfrentar el escenario político-comunicacional actual.

Cuando se habla de estrategia, se está connotando la forma como se articulan, orientan y proyectan distintas acciones con el fin de lograr un objetivo final. Por cierto, esto requiere de un diseño que, lejos de publicitarse, se aplica en el quehacer cotidiano, en la búsqueda de generar percepciones que hagan posible instalar las ideas básicas del programa y convencer a las amplias mayorías sobre la viabilidad, seriedad y ventajas del plan.

Entenderemos, por tanto, como diseño estratégico-comunicacional, la aplicación de la visión estratégica a las comunicaciones, donde nos proponemos generar un estado de las cosas, una realidad comunicacional, una percepción sobre un conjunto de elementos que queremos desarrollar y que, obviamente, pretendemos que se entiendan y se expresen en concordancia con los objetivos programáticos y técnicos buscados. En el caso de los cambios propuestos para Chile por la actual administración, implicaría instalar lo que esos factores de cambio significarán y que, por lo tanto, la gente logre comprender la naturaleza de las transformaciones y, sobretodo, de qué manera éstas mejorarán su vida y la de los suyos.

Para ser exitosos, los diseños comunicacionales deben incorporar un diagnóstico muy preciso. En el caso de un gobierno: cuál es el país que tenemos, el estado de la situación y en qué está la opinión pública. Para ello serán necesarios estudios de investigación, encuestas, estudios cualitativos y cuantitativos de opinión pública –los que, sin embargo, deben ser leídos con el sentido y la amplitud que estas cosas tienen, sus subjetividades–, para tener claridad respecto de que las propuestas que se harán al país constituyen objetivos alcanzables y no meras sobre-expectativas con fines de campaña. La idea es, finalmente, construir una propuesta que genere cohesión e identidad en función de los objetivos.

Igualmente, es necesario trabajar un mapa de riesgos y amenazas que puedan surgir en el camino, y contemplar un plan de “alerta temprana” de conflictos y dificultades de todo tipo. A modo de ejemplo: el gobierno sabe que en marzo empiezan los problemas de contaminación y que estos comienzan a extinguirse casi a mediados de agosto; que los meses de verano debieran ser más tranquilos, pues una gran mayoría hará uso de su feriado legal. Sin

embargo, en esos mismos meses se debe concentrar fuerza para dar conducción al conflicto en La Araucanía, donde aumentan –por ejemplo– ataques incendiarios a predios forestales. En fin, son ejemplos de algunos hitos que se repiten año a año, y para los cuales se puede estar preparado.

En otro frente, Chile es un país que ha avanzado mucho en materia de descentralización, sin embargo ha sido claramente insuficiente. Aún tenemos un persistente centralismo y resulta fundamental tener en consideración que, especialmente en las zonas extremas de nuestro país, hay determinadas inquietudes que dicen relación con su propia posición geográfica, la que les hace sentirse abandonadas y que requieren de políticas públicas especialmente diseñadas y con el foco puesto en sus particularidades. En resumen, el conocimiento del territorio y de las inquietudes y demandas ciudadanas resulta un factor principal a la hora de diseñar un sistema de “alerta temprana de conflictos”, y debe formar parte del diseño estratégico global.

Todo esto es muy distinto a lo que frecuentemente se escucha en voces de algunos críticos, sobre que “a este gobierno le falta difusión, que hay que difundir lo que se hace porque no se conoce la obra del gobierno”. Hay una gran diferencia entre la difusión y la estrategia comunicacional. Para difundir, basta con poner la información en un medio. El diseño estratégico-comunicacional implica, por el contrario, que el hecho o mensaje se entienda en su profundidad y trascendencia, y que se instale como un hito que impactará en la vida de las personas.

Podemos decir, por tanto, que lo que ha fallado desde un comienzo en el gobierno es la ausencia de una estrategia político-comunicacional que se hiciera cargo de darle un sentido globalizador a su propuesta reformadora. Eso habría permitido construir un relato general que sirviese como pauta para las autoridades de todo nivel y para dar un sentido épico al proceso de cambios sustantivos que comenzaba a vivir Chile. También habría permitido dotar al Ejecutivo de la calidad moral para enfrentar conflictos y crisis en el marco de lo que era aceptable y de lo que no lo era, en virtud de las prioridades de gestión que se habían planteado para esta época de cambios. De paso, esto habría instalado con mucha mayor fuerza la autoridad y liderazgo de la Presidenta y del propio gobierno ante la ciudadanía.

Así las cosas, las reformas que al comienzo tenían un amplio apoyo de la ciudadanía hoy cuentan con un masivo rechazo. Y un gobierno que comenzó con una gran adhesión ciudadana, alcanzó el record de desaprobación con un inédito 79%, con una Presidenta que se encuentra en un dramático margen cercano al 20% de aprobación.

¿Era inevitable esta baja como resultado de la implementación de las reformas, como algunos personeros de gobierno dieron a entender informalmente en los primeros meses de gestión? Es evidente que no, y para ello baste repasar algunos elementos que demuestran el desorden comunicacional que ha transitado el gobierno.

Entre mayo de 2015 y julio de 2016 se anunció tres veces el comienzo de un "segundo tiempo" del gobierno. Así, en mayo de 2015, a menos de dos semanas del mensaje del 21 de mayo, la Presidenta hacía su cambio de gabinete reemplazando a todo su equipo político. *"Hoy es tiempo de dar un nuevo impulso a la tarea de gobierno, y en esta nueva fase tan exigente como inspiradora, se requiere poner renovadas energías y rostros nuevos al frente de las tareas que hemos comprometido al país..."*, señalaba frente a la prensa y, en tanto, el ministro de Relaciones Exteriores, Herald Muñoz, en la misma oportunidad agregaba, *"sin duda es un segundo tiempo, un cambio de gabinete es eso"*.

Un fugaz paso tuvo también la inauguración del nuevo slogan "Todos X Chile". En julio de 2015, dos meses después del cambio de gabinete, en un esfuerzo –ahora publicitario–, la Mandataria encabezó un Consejo de Gabinete cuyo objetivo era ordenar la agenda del Ejecutivo y priorizar y los compromisos. En el lugar, se refirió al "segundo tiempo" y llamó a dar un nuevo impulso a la gestión. El slogan terminó siendo una copia del usado en la campaña presidencial de Eduardo Frei Ruiz-Tagle y progresivamente quedó en desuso. Más tarde, se han acuñado conceptos como "realismo sin renuncia" y "obra gruesa" y "terminaciones" para connotar de otra forma la idea de un segundo tiempo, o de la nueva etapa de gestión de la actual administración.

Por cierto, un diseño político-comunicacional debía tener como obligado objetivo involucrar a todos los actores en un mismo lineamiento. Se requería que todos trabajaran y actuaran bajo un mismo libreto. Lo que significaba un similar discurso, la inauguración de un estilo de gobernar, "el estilo Bachelet" de gestión, y sumar a ello acciones de la presidencia, del gabinete y de los gobiernos regionales que proyectaran la esencia de los propósitos de cambio del gobierno.

Por el contrario, lo que hemos visto y lo que se ha proyectado, es la interpretación de un desordenado y desafinado coro, que no logra cuajar, ni menos seducir, convocar ni convencer a las grandes mayorías de sus propósitos y menos reducir o neutralizar los temores. Basta ver las contradicciones o falta de claridades en que incurrir permanentemente las autoridades de gobierno, ya sea frente al posible cierre de Punta Peuco, el tema de las pensiones o la reforma a la educación superior, entre otros temas. No pareciera existir un libreto ordenador ni una instancia que coordine y de coherencia a las vocerías oficiales.

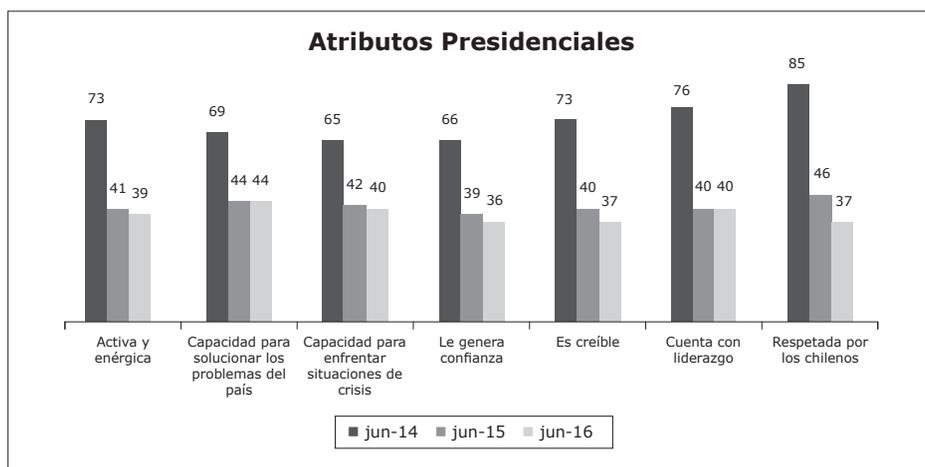
## **10. ALGUNAS CONCLUSIONES BÁSICAS**

Sin comunicación no hay diseño exitoso y no es posible un diseño exitoso sin una visión estratégica del proceso que se quiere culminar. Eso es lo que le ha pasado al gobierno y así se explica la baja sostenida de su posicionamiento público y la imposibilidad de revertir hasta ahora esa tendencia.

Un diseño exitoso requiere que las comunicaciones formen parte de una acción, proyecto o conflicto desde sus inicios y durante todo el proceso de toma de decisiones. Suele pensarse, equivocadamente, que la comunicación es solo una herramienta táctica. Entonces -en esa línea-, primero se toman las decisiones y después vendría la comunicación. Lo efectivo es, por el contrario, que para tomar decisiones hay elementos de la comunicación que deben estar contemplados desde el comienzo, porque influirán a favor o en contra de sus resultados finales. Las comunicaciones deben estar relacionadas con el objetivo estratégico propuesto desde el punto de vista político y/o de gestión y, por lo tanto, de cómo avanzamos mejor hacia allá.

En lo que se refiere a los estudios de opinión, los resultados de las encuestas han sido muy críticos para el gobierno y para la Presidenta Bachelet. Hay una caída sustantiva en los atributos presidenciales, fundamentales para ejercer a cabalidad su liderazgo. Lo mismo sucede con el apoyo al gobierno, que desde hace rato se encuentra debajo de la "línea de flotación". El posicionamiento del liderazgo presidencial depende sustantivamente de la valoración de los atributos presidenciales, que hoy vienen con tendencia a la baja. En correspondencia con lo anterior, en un país presidencialista como el nuestro, la baja del posicionamiento presidencial determina la mala valoración del gobierno en su conjunto. Por eso, el escenario es difícil de revertir.

Este cuadro genera, a su vez, mayores dificultades para el avance de las propuestas, creciente dispersión interna en la coalición gobernante y el Ejecutivo deja paulatinamente de ser el actor principal, generando una imagen de desorden que confunde a la ciudadanía y aumenta su desconfianza en que la institucionalidad pueda dar respuesta a sus demandas.



Fuente: Encuesta Adimark

¿Es este un camino sin retorno? No necesariamente. Sin embargo, revertirlo se complejiza cada vez más y la posibilidad de concretar un giro requiere de inflexiones de fondo y forma, que no son materia de este artículo. Más aún

cuando la carrera presidencial de 2017 parece estar adelantándose, con la irrupción de Ricardo Lagos, la emergencia de figuras como la de Alejandro Guillier o la presencia y activismo constante de Sebastián Piñera. Eso sólo resta protagonismo al gobierno, que encuentra cada vez menos espacio político-comunicacional para ordenar la agenda y marcar el debate público.

La ciudadanía busca siempre la estabilidad y las grandes reformas generan desconfianza, dañan intereses o provocan el rechazo de algunos que temen a lo desconocido o a la incertidumbre del cambio. La tarea de una administración que se propone realizar reformas estructurales es convocar, seducir, construir grandes mayorías en torno a la propuesta y convencer sobre el supuesto de que los cambios que vivirá el país se prolongarán en el tiempo. Es fundamental entregar tranquilidad a la población y, por sobretodo, garantizar la estabilidad. Hay que tener la capacidad de poner en la mente de cada persona, dependiendo de su extracción social, su rango etario o su género, un dibujo del antes y el después del país que se construirá como resultado de estos cambios.

Es en estos planos, donde la actual Administración equivocó el camino con un tipo de conducción que no ha logrado conectarse con esas mayorías ciudadanas a las cuales se ofrece cambios, que esperan mejoría en su calidad de vida y que no trepidan en sancionar lo que se percibe fuera o al margen de estas expectativas. Ese será siempre el desafío político-comunicacional de cualquier gobierno, independientemente del país de que se trate.



# ¿Cómo están pensando los ciudadanos en Chile?

## Elementos para interpretar las percepciones de la gente

**MARIO HERRERA MUÑOZ\***

### **1. INTRODUCCIÓN**

La realidad es compleja. Los individuos únicamente son capaces de capturar una imagen de esta y, a partir de ello, generan una serie de percepciones y actitudes. Si bien estas son un reflejo de la realidad, no necesariamente están relacionadas con ella. Pensar que las percepciones se ajustan a la realidad requeriría cumplir con dos supuestos. El primero es que los individuos cuentan con información completa, es decir, que conocen todo lo que ocurre a su alrededor. El segundo es que las personas son capaces de retener todo lo que observan. Considerando la imposibilidad de cumplir con estos supuestos, es necesario partir de la idea de que las personas configuran o entienden la realidad a partir de su conocimiento previo, sus experiencias y su expectativa sobre el futuro.

Sin embargo, estudiar la distancia entre las percepciones y la realidad es relevante. El grado en que se asemejen o diferencien determinará, en cierta medida, la posibilidad de éxito a la hora de transmitir mensajes. Los individuos pueden percibir situaciones desfavorables de manera positiva o, por el contrario, las personas pueden señalar una favorable como negativa.

Además, hay que tener en cuenta la exposición al evento que tengan los ciudadanos. Estudiar temas como corrupción es complejo. Considerando la naturaleza ilegal del fenómeno, es difícil encontrar actos corruptos. Precisamente, la corrupción que es eficiente es la que no se descubre. Por lo tanto, estudiar actitudes y percepciones sobre corrupción puede transformarse en una aproximación certera al objeto de estudio. Ahora bien, una alta percepción de corrupción, en comparación con otro país, no necesariamente indica que los

---

\* Magíster en Política y Gobierno, Cientista Político, Universidad Diego Portales. Actualmente se desempeña como Coordinador del Observatorio Político Electoral de la Universidad Diego Portales. Anteriormente, ha realizado asesorías para el sector tanto para el sector público y privado como para fundaciones y ONG. En el plano académico, ha desarrollado temas como reformas políticas, trayectorias políticas, descentralización y vínculos entre representantes y electores.

actos de corrupción estén institucionalizados en la estructura de gobierno. La exposición a los medios de comunicación y el trabajo de organismos fiscalizadores pueden jugar un rol relevante en este punto.

A pesar de lo anterior, hay ciertos elementos a considerar a la hora de analizar las percepciones por medio de encuestas. Estos son comunes a todo objeto de estudio. El primero es tener en consideración el error muestral. Como se trabaja sobre una selección aleatoria de personas sobre un universo conocido, es necesario saber cuál es el error que reporta la encuesta y cómo se interpretan los datos a partir de este. Si una encuesta tiene un error muestral de 3 puntos, esto indicaría que los datos se mueven tres puntos sobre y bajo el valor. Una diferencia menor a ese valor implicaría que las diferencias no son estadísticamente significativas y que, por ende, no podemos señalar que una preferencia ha aumentado o disminuido.

Es importante tener en cuenta, también, de que el error reportado por la encuesta esconde otros problemas que pueden afectar los resultados. Por ejemplo, una tasa alta de no respuesta implicaría un recambio continuo de personas seleccionadas, haciendo aumentar la posibilidad de error.

Una segunda consideración relevante es saber a qué nivel es representativa la encuesta que estamos analizando. Los censos, por ejemplo, pretenden tener cobertura total sobre la población. Por lo tanto, son representativas a nivel de individuos y tienen error muestral de 0. Otras encuestas son representativas a nivel nacional o regional. En estos casos, únicamente es posible realizar inferencias sobre los grupos a los cuales representan.

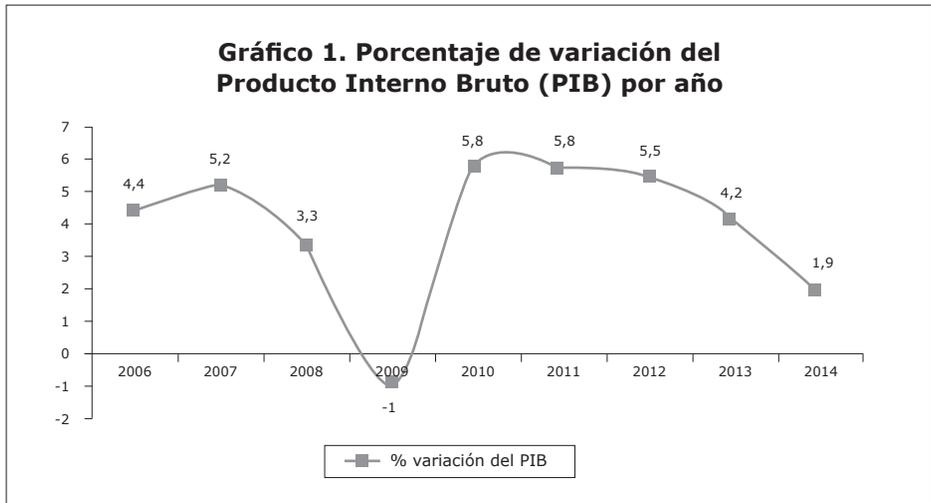
Finalmente, también hay que considerar el momento en que fue realizado el trabajo de campo. Eventos específicos pueden modificar las percepciones de las personas. Por lo tanto, si mientras se está realizando la encuesta ocurre un suceso importante, es esperable que las percepciones de las personas cambien de manera sustantiva.

El capítulo, dividido en tres secciones, pretende probar parte de estos argumentos. En términos generales se analizan las percepciones de la gente frente a determinadas temáticas, buscando identificar matices en la composición y volumen de las percepciones de las personas. Como se señaló anteriormente, frente a una misma temática se pueden realizar distintos tipos de análisis, dependiendo del objetivo del estudio y de las preguntas seleccionadas. La primera sección compara percepciones sobre la economía según el nivel, personal o del país, y considerando si son retrospectivas o prospectivas. La segunda sección entrega un panorama general sobre la corrupción, comparando percepciones a nivel nacional y local. Finalmente, se pone a prueba el argumento de la crisis de representación, estableciendo si realmente existe, o se trata de una crisis de confianza en las instituciones políticas. Si bien cada sección podría ser un capítulo en sí misma, el propósito es dar una imagen

general sobre las percepciones de la gente que sirva como insumo para pensar en la forma en qué se configura la opinión pública.

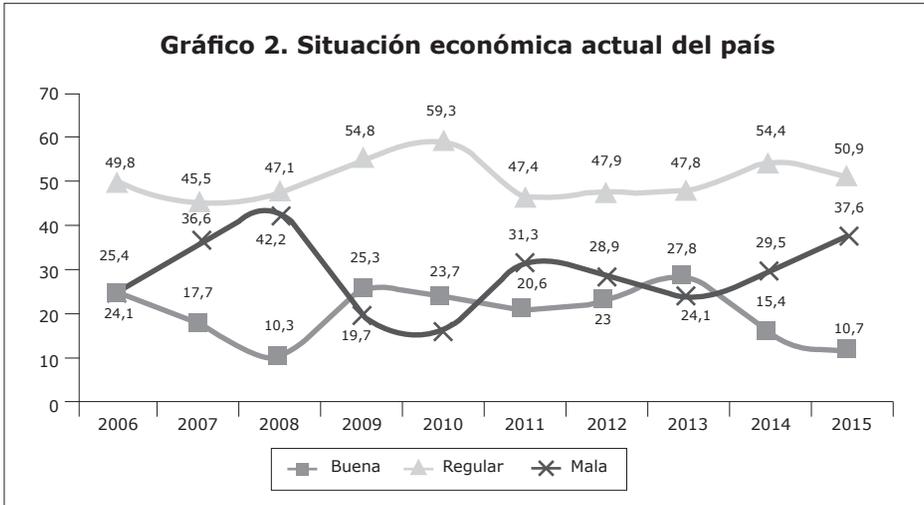
## 2. PERCEPCIONES SOBRE LA ECONOMÍA

Las percepciones sobre la economía no necesariamente están ajustadas al crecimiento real del país. El primer gráfico muestra, como panorama general, la variación del PIB por año. Este corresponde al dato objetivo, que será posteriormente contrastado con las percepciones. Como se puede observar, la economía tiene una fuerte desaceleración en 2008, con una caída al año siguiente. Posteriormente, se muestra una recuperación que decae levemente hasta 2014. El panorama indicaba una situación difícil entre 2008 y 2009, junto con una recuperación del crecimiento a partir de 2010.



Fuente: elaboración propia con datos de Banco Mundial (2016)

El segundo gráfico muestra la percepción sociotrópica, es decir, del país, y en un contexto específico sobre la situación económica del país. La percepción negativa tiene sus resultados más bajos en 2009 y 2010, mientras que la positiva muestra percepciones favorables en estos dos años, junto con 2013. El resultado es llamativo al compararlo con la situación real de la economía. Pareciera ser que el crecimiento real del país no necesariamente está vinculado con la forma en que las personas piensan que va la economía. De hecho, objetivamente Chile decrece en 2009 y mejora su crecimiento en 2010, pero la percepción es igualmente buena en los dos años.



Fuente: elaboración propia con datos de Encuesta Nacional UDP (2015).

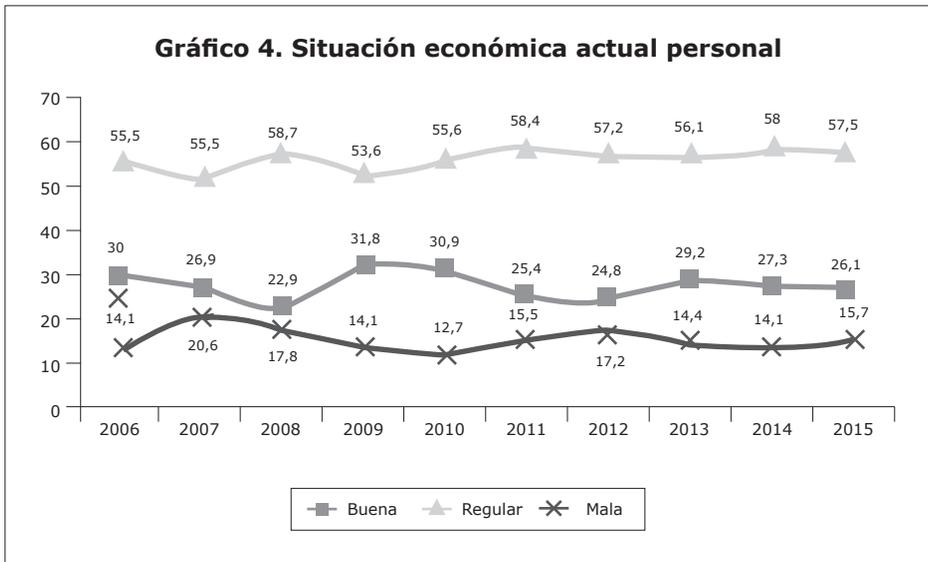
La percepción sobre la economía futura del país muestra otro dato interesante. El punto con mejor evaluación sobre las proyecciones prospectivas del país ocurre en 2009, en un contexto de crecimiento negativo. Los resultados parecen indicar que, independiente de la mala situación económica que vive el país, las personas tienden a tener posiciones positivas sobre el futuro, teniendo la convicción de que la situación mejorará. Efecto contrario se observa desde 2011, cuando las personas creen que los resultados favorables no se repetirán hacia el futuro. Simplificando el argumento, las personas son optimistas en momentos de crisis y pesimistas en periodos de bonanza económica.



Fuente: elaboración propia con datos de Encuesta Nacional UDP (2015).

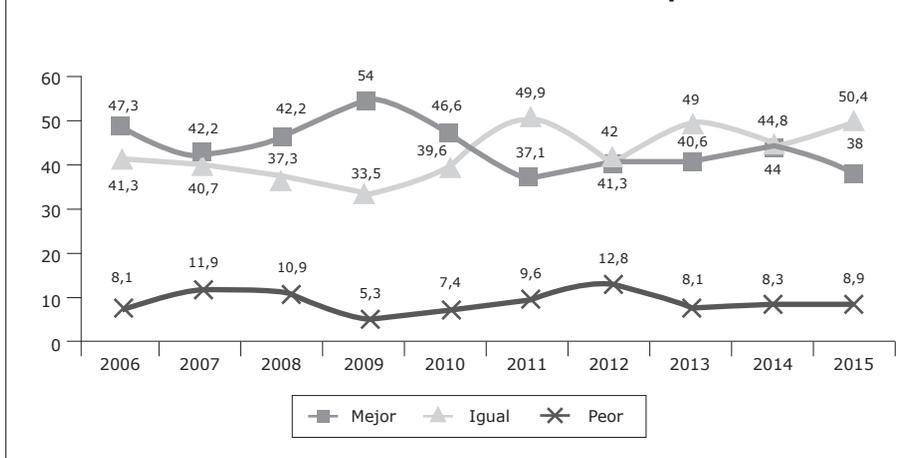
La percepción sobre la situación económica difiere al considerar percepciones egotrópicas, es decir, cuando se analiza la forma en que se mueven percepciones del individuo. Al observarlo por distintos niveles, las personas pueden percibir que una situación económica favorable en el país, no necesariamente se traduce en una mejora sustancial personal. El gráfico 4 muestra cómo las personas perciben su propia situación económica.

Los datos dan cuenta de una mayor estabilidad en las preferencias en comparación con la situación del país. Existen dos puntos en que las percepciones favorables y desfavorables se unen. Esto ocurre en 2008 y 2012. Es relevante considerar que ambos periodos anteceden a momentos de desaceleración de la economía. Entonces, las percepciones, retrospectivas y prospectivas, a nivel país tienen variaciones más optimistas que al observarlo desde los ciudadanos.



Fuente: elaboración propia con datos de Encuesta Nacional UDP (2015).

Por otro lado, la situación económica futura a nivel personal muestra cambios interesantes. Si bien la percepción negativa prospectiva se mantiene constante, se observan mayores diferencias entre quienes son optimistas sobre el futuro. El punto con mayor percepción positiva ocurre en 2009, en un escenario de crisis, mientras que cuando las personas piensan que la situación económica será peor, el país obtiene mejores resultados de crecimiento. Por lo tanto, estos resultados se asemejan más a los obtenidos en percepciones sociotrópicas.

**Gráfico 5. Situación económica futura personal**

Fuente: elaboración propia con datos de Encuesta Nacional UDP (2015).

Retomando el argumento inicial del capítulo, datos objetivos no necesariamente están vinculados con percepciones a nivel individual. Momentos de crecimiento económico decreciente pueden contribuir al desarrollo de una mirada optimista del país. Pareciera ser que las personas piensan que la situación económica no puede ser peor a la que viven en la actualidad, mientras que cuando el escenario es positivo, las personas prevén que la situación irá decayendo en el tiempo. El único escenario distinto ocurre al observar percepciones egotrópicas retrospectivas. En este punto, la percepción a nivel nacional optimista, no necesariamente se traduce en una visión favorable individual.

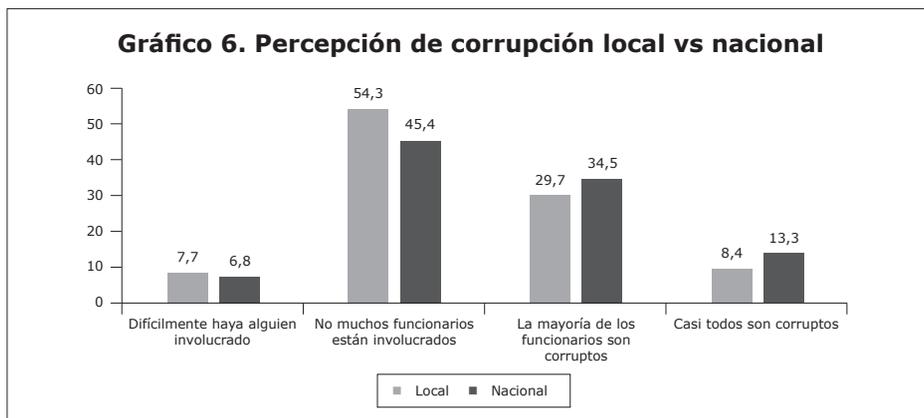
### 3. PERCEPCIONES SOBRE CORRUPCIÓN

Existe literatura que compara percepciones de corrupción con victimización, es decir, ver si las personas piensan que existe corrupción en el país o si han presenciado actos de corrupción (Morales, 2009). El análisis que se plantea a continuación, en cambio, pretende explorar una segunda dimensión de la corrupción, teniendo en cuenta que esta puede ser percibida en dos niveles.

Acá el supuesto está en que las personas son capaces de percibir distintos grados de corrupción dependiendo del nivel de cercanía que tengan con la autoridad. Entonces, en instituciones locales, los ciudadanos pudieran observar mayor cantidad de actos de corrupción, considerando el uso de servicios municipales, el conocimiento de las actividades y prácticas que se desarrollan a nivel local. El argumento a la inversa sería que una mayor exposición a medios de comunicación y el impacto que tienen a nivel nacional escándalos

de corrupción, generarían una mayor percepción de que los políticos y funcionarios están involucrados en prácticas corruptas.

El gráfico 6 compara ambas percepciones. Hay dos datos que resultan interesantes. El primero es que la mayoría de los encuestados considera que existe algún grado de corrupción, tanto a nivel nacional como local. Además, se observan diferencias estadísticamente significativas en tres de las cuatro categorías de respuestas. En las dos que consideran que casi todos o, al menos, muchos de ellos son corruptos, se observa una mayor percepción a nivel nacional que local. Esto pareciera indicar que ambas ideas funcionan de modo diferente.

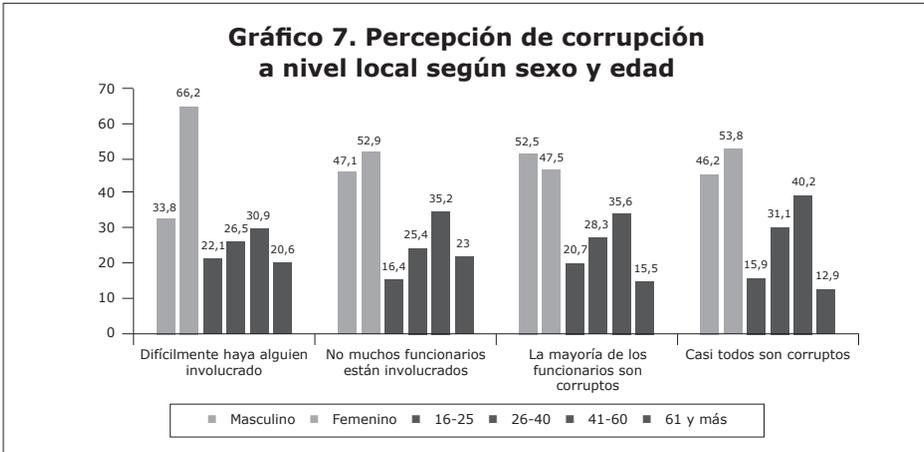


Fuente: elaboración propia con datos de Latinobarómetro (2013).

Los gráficos 7 y 8 pretenden complementar el argumento anterior. Acá no solo se buscan establecer variaciones de volumen en la percepción de corrupción, sino que permiten capturar la composición de cada categoría de respuesta. El primer gráfico utiliza la percepción a nivel local, segmentada por sexo y tramo etario.

Los resultados parecen indicar diferencias estadísticamente significativas por género. En específico, la categoría que considera como difícil la posibilidad de que un funcionario local esté involucrado en escándalos de corrupción está compuesto mayoritariamente por mujeres. En las otras categorías la diferencia es menor. No obstante, la única en que los hombres tienen una mayor percepción que las mujeres es cuando se establece que la mayoría de los funcionarios son corruptos. Entonces, si bien existen diferencias estadísticamente significativas dentro de los grupos, no se observa que las categorías con mayor percepción de corrupción estén compuestas de manera distinta a las otras.

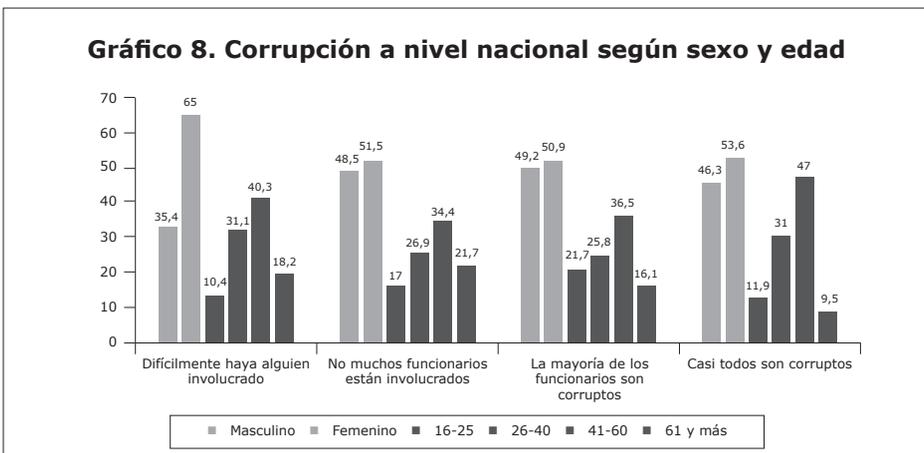
Al analizar por tramo etario se pueden observar ciertas diferencias de composición, específicamente en el grupo de quienes tienen entre 41 y 60 años. En las opciones que implican una menor percepción de corrupción el grupo tiende a ser más homogéneo, mientras que, por el contrario, al interior de la categoría de mayor corrupción se observa una diferencia marcada en este tramo en comparación con el resto.



Fuente: elaboración propia con datos de Latinobarómetro (2013).

Por otro lado, a nivel nacional la composición de los grupos según sexo tiende a ser similar. La opción que considera que difícilmente haya funcionarios involucrados en escándalos de corrupción está compuesta mayoritariamente por mujeres, al igual que lo que ocurre a nivel local. En las dos opciones siguientes no se observan diferencias estadísticamente significativas. Finalmente, en la opción que considera la existencia de corrupción sistematizada existe una percepción mayor por parte de las mujeres, en comparación con los hombres.

Al segmentar el análisis por tramo de edad se observan diferencias en los grupos. Mientras las categorías intermedias tienden a ser más homogéneas, con un fuerte componente en el grupo de 41 a 60 años, se observan mayores diferencias en las opciones extremas. En específico, en la categoría casi todos son corruptos, se observa que está compuesto mayoritariamente por personas en este tramo.



Fuente: elaboración propia con datos de Latinobarómetro (2013).

La sección estableció diferencias significativas entre corrupción local y nacional. Los datos indican, al menos de manera descriptiva, que existen mayores niveles de percepción de la corrupción a nivel país, en contraste con los niveles locales. Además, las diferencias no solo existen en términos de volumen, sino que también de composición. Segmentar el análisis por características sociodemográficas ayuda a capturar de manera más completa los fenómenos estudiados.

Tanto a nivel local como nacional se observa que la mayoría de los grupos son homogéneos en cuanto a su edad. No obstante, en ambos, se observa una mayoría de personas de 41 a 60 años en los valores extremos de la pregunta. Por otro lado, al separar por sexo, existen diferencias, fundamentalmente, en el grupo de personas que difícilmente han visto personas involucradas en actos de corrupción. Tanto a nivel nacional como local, se establece que son mayoritariamente mujeres quienes componen esta categoría de respuesta.

#### **4. ¿CRISIS DE REPRESENTACIÓN?**

La idea de una crisis de representación en Chile está instalada en el debate nacional. Parte del argumento se basa en que los legisladores no representarían las demandas de la ciudadanía y que, por ende, esta crisis detonaría en descontento social manifestado a través de las movilizaciones.

No obstante, el debate académico ha utilizado el concepto “congruencia programática” para referirse a la distancia que existe entre los representantes y sus representados. Este tipo de estudios se realiza por medio de encuestas y pretende comparar preferencias entre ciudadanos con sus legisladores, asumiendo la existencia de que el vínculo entre ellos se forma de manera programática. Lo que se pretende con este tipo de estudios es probar el grado de coincidencia entre ambos frente a una temática en específico. Es así como si el legislador está de acuerdo con el aborto, se buscaría ver qué tan cercanos están los electores a dicha posición. Entre más alejados estén, menor representatividad de las demandas ciudadanas existirá.

La forma de conceptualizar y medir congruencia programática varía según autores. Por un lado, hay quienes consideran que se debe medir frente a temáticas en específico, buscando la divergencia entre posiciones frente a temas valóricos, de la economía y actitudes (Luna y Zechmeister, 2005). Otros, en cambio, proponen estudiarla con el eje izquierda-derecha. El argumento principal para utilizar esta forma de medición es que este eje se mantiene con relativa estabilidad en el tiempo y que, tanto legisladores como ciudadanos, lo conocen y son capaces de ordenarse ideológicamente en torno a este (Otero-Felipe, 2011).

La figura 1 analiza la congruencia programática según el eje izquierda-derecha. El análisis se realiza utilizando las bases de datos de la encuesta

desarrollada por el proyecto IDRC sobre elites parlamentarias. En específico, se aplica idéntico cuestionario a legisladores y ciudadanos. Al tener las mismas preguntas, es posible saber cuán lejanas o cercanas están las posiciones de ambos.

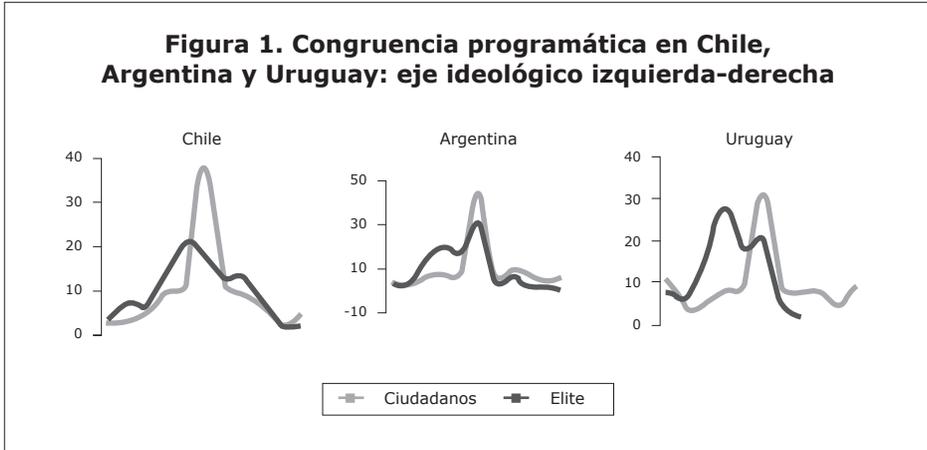
La literatura señala tres formas de medir congruencia programática (Golder y Stramski, 2010). La primera es comparando promedios de percepciones entre legisladores y ciudadanos. La principal desventaja de esta medición es que esconde la dispersión de los datos. Por ejemplo, si un legislador y su representado tienen promedio 5 en la escala ideológica, parecerán ser muy congruentes. No obstante, puede darse el caso de que uno de los dos esté concentrado hacia el centro, mientras que el otro polarizado hacia los extremos.

Una segunda medición compara distribuciones de ciudadanos con promedios de legisladores. Entonces, el propósito será ver cuanta distancia existe ambos, teniendo en cuenta la dispersión de preferencias de los ciudadanos.

La tercera medición compara las distribuciones de representantes y representados. La principal ventaja es que permite observar contrastar la dispersión de los dos grupos. En esta medición lo relevante es visualizar cuán cercanas son las dos distribuciones.

Chile muestra una ciudadanía con distribución normal, concentrada principalmente en los valores intermedios de la escala. Se observan pocos casos hacia los extremos, indicando que los representados, al menos, no están polarizados. La distribución de legisladores, en cambio, concentra una cantidad importante de legisladores que se encuentran levemente más inclinados hacia los valores de izquierda en el eje ideológico.

Para poder saber qué tan congruentes son los legisladores con sus representados no solo es necesario comparar las distribuciones, sino que también hacer una comparación con otros países de la región. La figura 1 muestra el mismo análisis para Argentina y Uruguay. En Argentina ocurre algo similar a Chile. La ciudadanía se distribuye hacia el centro, mientras que los legisladores están levemente más inclinados hacia la izquierda. La mayor diferencia está en Uruguay. El país presenta los niveles más altos de incongruencia programática. Mientras los ciudadanos tienen una distribución normal, ligeramente polarizada hacia los extremos, los legisladores se posicionan más a la izquierda. De hecho, no existen representantes que se ubiquen por sobre el valor 7, indicando una derecha subrepresentada.

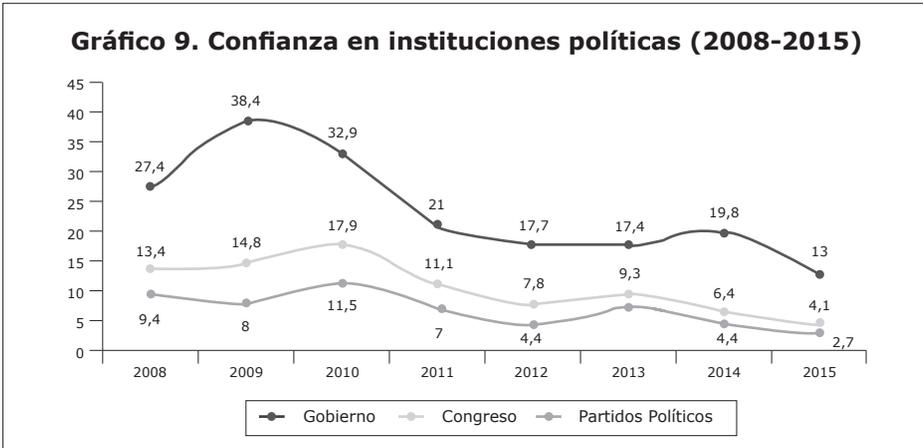


Fuente: elaboración propia a partir de encuesta IDRC (2014).

La figura 1 parece descartar, en parte, el argumento de la crisis de representación. Lógicamente, estudios en profundidad pueden entregar más información al respecto. Pero, como primera aproximación, no se observa que las preferencias de legisladores y ciudadanos estén sustancialmente distanciadas. Esto teniendo en cuenta que el eje izquierda-derecha es importante considerando cómo se ordenan los partidos políticos en torno a este.

Por otro lado, el problema pareciera no estar en la representación política, sino que en la crisis de confianza en las instituciones. En específico, las instituciones políticas son las que más han disminuido su confianza (ver gráfico 9). El gráfico muestra dos tendencias. Por un lado, el gobierno es quien ha tenido el mayor declive. Los extremos, en 2009 con 38,4 puntos y en 2015 con 13%, fueron obtenidos en gobiernos encabezados por la Presidenta Bachelet. El punto es relevante, considerando que la mandataria inicia su periodo con una alta aprobación presidencial. Si bien con un análisis descriptivo es difícil realizar inferencias, se puede constatar que, al menos, ambas variables parecen no necesariamente estar relacionadas.

Desde 2008, la confianza en los partidos políticos aparece en el último lugar, alcanzando su mínimo en la medición de 2015, con un 2,7%. Es interesante observar que la confianza en el congreso y en los partidos políticos pareciera moverse en la misma dirección. Esto no ocurre con la confianza en el gobierno. Por ejemplo, en 2014 la confianza en el gobierno crece, mientras que tanto en los partidos políticos como en el congreso disminuye.



Fuente: elaboración propia con datos de Encuesta Nacional UDP (2015).

Las tabla 1 busca someter a prueba la relación entre las distintas confianzas en instituciones. Se presentan una serie de correlaciones de Pearson. Entre más alto sea el valor, mayor fuerza tendrá la relación entre ambas variables. Además, hay que considerar que valores positivos implican que las dos variables se mueven en la misma dirección. Por el contrario, si el valor es negativo, esto indicaría una relación inversamente proporcional. Un punto relevante sobre este análisis es que entrega cómo se mueven ambas variables y la fuerza de su relación. No obstante, no podemos atribuirle causalidad a los resultados. Por lo tanto, a pesar de que confianza en las instituciones estén estrechamente relacionadas, no es posible determinar que una cause la otra.

Los resultados indican una alta correlación en la confianza en el congreso son el gobierno y los partidos políticos. Esto pareciera indicar que la confianza en el congreso tiende a moverse en la misma dirección que las otras dos instituciones políticas. Algo similar, aunque en menor medida, ocurre con la correlación entre el gobierno y los partidos políticos. En esta, la relación es positiva, pero menos intensa.

**Tabla 1. Correlación de Pearson entre confianza en las instituciones políticas**

	Cuánta confianza tiene en: El Congreso	Cuánta confianza tiene en: Los Partidos Políticos
Cuánta confianza tiene en: El Gobierno	,561**	,421**
Cuánta confianza tiene en: El Congreso		,563**

Fuente: elaboración propia con datos de encuesta UDP (2015). \*\* = Correlaciones significativas al 0,01

El resto de las instituciones tiene niveles de confianza superiores. En específico, la confianza tanto en las fuerzas armadas como en carabineros aparece como las más confiables por parte de la ciudadanía. Ambas se mueven en la misma dirección, independiente de los movimientos de la confianza en otras instituciones.



Fuente: elaboración propia con datos de Encuesta Nacional UDP (2015).

El punto en común en la confianza de las instituciones, sean políticas o no, es la baja que sufren a partir de 2011. En específico, la Iglesia Católica, el Gobierno y Carabineros sufren una baja relevante. A pesar de que no se le puede atribuir causación directa, el inicio de las movilizaciones estudiantiles pudiera servir de incentivo para el descenso de las confianzas. Bajo este supuesto, la crisis y el descontento estarían vinculados a hechos de la contingencia y se vería reflejado en la confianza en las instituciones.

La evidencia parece sostener más el argumento de una crisis en las confianzas a partir de 2011 que en una crisis de representación, entendiéndose que las personas siguen acercando sus preferencias a quienes detentan el poder y que, además, los siguen votando sistemáticamente en las elecciones. Sobre este punto, en las últimas elecciones el 85% de los alcaldes, 97% de diputados, 90% en concejales y 94% de Consejeros Regionales (CORE) pertenecía a las dos grandes coaliciones. Si bien el sistema binominal actúa como un incentivo para que los partidos se alineen en torno a dos coaliciones, este únicamente se utiliza para elecciones legislativas. Por lo tanto, esta barrera de entrada desaparecería en el resto de las elecciones. El problema parece no estar en quiénes se eligen o cuánto representan a sus ciudadanos, sino que en la confianza sobre sus cargos.

## 5. CONCLUSIONES

Como se señaló en un inicio, el capítulo mostró ciertos aspectos de las percepciones de las personas que son relevantes al hacer análisis sobre estos. Las opiniones de los individuos varían en función de la pregunta que se les hace, de la temática y dependen, en gran medida, de la forma en que son analizados los resultados con posterioridad.

La primera sección estableció las diferencias entre la realidad y las percepciones de las personas. Como se mostró, las percepciones sobre la economía no necesariamente están vinculadas con el crecimiento real de un país. El contexto general puede tener escenarios de bajo o alto crecimiento y las personas son capaces de percibir los momentos con optimismo o pesimismo. De hecho, estas percepciones no son estáticas, sino que dependen de la forma en que se pregunte. Los resultados dependen de si a las personas se les pregunta por la situación actual o futura y según el nivel al que se le pregunta. Percepciones sobre su situación personal son distintas a las que proyectan al país. Las personas son capaces de generar diferencias entre ellas.

En segundo lugar, para objetos de estudio difíciles de capturar, como la corrupción, es relevante el uso de encuestas. Las personas perciben en qué medida observan actos corruptos. En específico, se trabajó a dos niveles, local y nacional. En principio, se encontraron diferencias estadísticamente significativas frente a las dos preguntas. Entonces, las personas parecen percibir una mayor corrupción a nivel nacional. Además, es relevante complementar los análisis estudiando la composición de los grupos. Esto para no asumir el supuesto de que están distribuidos de igual forma y lograr identificar, por ejemplo, grupos en que la percepción de corrupción es mayor. Con los datos presentados, se pudo establecer que los valores más bajos están compuestos mayoritariamente por mujeres.

La tercera sección buscó cuestionar supuestos en el análisis de la opinión pública. Pareciera ser que, considerando la congruencia programática como indicador de representación, no existiría mayor diferencia entre legisladores y ciudadanos, en comparación con otros países. El problema está en la confianza en las instituciones, particularmente en las políticas. Los partidos políticos y el congreso obtienen los peores resultados. Además, un elemento en común a todas las confianzas es su deterioro posterior a 2011.

Finalmente, el propósito de este capítulo fue someter a prueba y mostrar elementos de la opinión pública. Como se señaló anteriormente, estudios en profundidad de cada uno de estos fenómenos y con mayor especificidad estadística pueden dar paso a conclusiones distintas. No obstante, se logra constatar que las percepciones no son estáticas.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Golder, M. y J. Stramski. 2010. Ideological Congruence and Electoral Institutions. *American Journal of Political Science* Vol. 54 N° 1.
- Luna, J y Elizabeth J. Zechmeister. 2010. "Political Representation in Latin America", en H. Kitschelt, K. Hawkins, J. Luna, G. Rosas y E. Zechmeister (eds.), *Latin American Party Systems*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 119-168.
- Morales, M. 2009. Corrupción y democracia: América Latina en perspectiva comparada. *Gestión y política pública*. Vol. XVIII N° 2.
- Otero-Felipe, P. y Juan Rodríguez. 2010. Measuring Representation in Latin America: A Study of Ideological Congruence between Parties and Voters. *American Political Science Association Annual Meeting 2010*.



# Las redes sociales y su impacto en las comunicaciones

VANESSA SABIONCELLO GARCÍA \*

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy que se habla de la indiferencia de los jóvenes en la política, hay que tomar en cuenta que casi el 70% de los usuarios de Internet tiene menos de 30 años, y probablemente muchos de ellos, son parte de los más de dos millones de chilenos que no están inscritos en los registros electorales y que casi el 70% también son jóvenes.

El Internet y las redes sociales está cambiando la forma de hacer política, y cada vez son más los candidatos y las candidatas que en tiempos de campaña electoral utilizan Internet como una herramienta más de su estrategia de campaña.

La televisión y la radio cambiaron la forma de hacer política. Internet sin duda también la está cambiando, ya que le entrega a la gente diferentes formas de participar, aumentando la cantidad y la calidad de la información a que la población tiene acceso. En ese sentido, ofrece una relación mucho más directa e interactiva entre los candidatos y los votantes.

Internet nos trae un cambio cultural revolucionario, al ofrecer la posibilidad de obtener información, comunicarnos o efectuar transacciones desde cualquier lugar del mundo, de forma casi instantánea y en el formato que deseemos, transformando con ello la forma de trabajar y de educar, el ocio, la economía, la política o la salud.

Está comprobado que el 90% de los internautas utilizan la red para buscar algo y, sobre todo, para buscar información. La lectura de noticias está hoy entre las actividades habituales de cuatro de cada cinco usuarios y, además, es una de las que crece junto al correo electrónico, que sigue siendo el servicio más utilizado.

---

\* Periodista de la Universidad Andrés Bello y Magíster en Gestión de la Comunicación Política y Electoral de la Universidad Autónoma de Barcelona. Especializada en comunicación y marketing político y corporativo. Integrante de la Organización de Consultores Políticos de Latinoamérica, OCPLA. Docente de la Cátedra Campañas Electorales en la Universidad Miguel de Cervantes.

Hasta ahora Internet se ha desarrollado como un medio político en Latinoamérica. Casi todos los países han consolidado sus democracias en los últimos años. Los políticos están ávidos de información de cómo manejar campañas políticas y cómo construir estrategias electorales.

Una de las desventajas que tiene hacer política vía Internet es el alto costo monetario que tiene para los votantes, costo que aún en Chile es muy alto. A nivel mundial, la mayoría de la población no puede pagar por la tecnología. Pero el costo está bajando tan rápido que algo que hoy vale menos de 30 dólares, en dos años va a costar 20, dos años después 10 dólares y después de dos, menos de 5 dólares. Al igual que la televisión, hace 30 años se decía que la televisión era para los que tenían más recursos, ahora la televisión está en todas partes y es el medio político dominante.

Según la última encuesta de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, Subtel, del 2015, Chile es el país de Latinoamérica que tiene más acceso a internet. El aumento de accesos a Internet en Chile llegó a 12,7 millones en septiembre del 2015. El 78,7 % de los accesos a Internet fueron móviles, destacando nuevamente el crecimiento de la navegación vía smartphones.

La penetración de internet, fijo y móvil (3G y 4G), también aumentó: de 60,2 accesos cada 100 habitantes en septiembre del 2014, a 70,3 cada 100 habitantes en la misma fecha del año 2015. Según la Secretaría de Comunicaciones del Gobierno de Chile (Secom), existen 5 millones de usuarios de cuentas con Twitter. Sólo 1.700.000 están activas.

El horario más activo es de 12:00 a 15:00 y de 17:00 a 23:00 horas. Los fines de semanas la actividad sube al doble.

En cambio en Instagram el 51% son hombres y 49% son mujeres. Chile aumentó en su actividad en un 67% en relación al 2015. Sólo un 9% de los jóvenes han alegado bullying. 97% likes, 3% de comentarios, y en relación a foto de personas 38% más de likes. El mejor horario es entre 09:00 y las 17:00 horas.

En Facebook un 23% tiene amigos con otro pensamiento político. Un 66% ha sufrido bullying en esta plataforma. El 75% usa Facebook mientras mira TV. El mayor tráfico se realiza de 13:00 a 15:00 horas. Jueves y viernes se obtiene un 18% más de participación que otros días de la semana.

El internet es una herramienta muy ventajosa para una campaña electoral, debido a que tiene las siguientes características:

- **Digital:** El producto llega por medio de bytes en una pantalla electrónica y no sobre el papel. Se transmite por redes telemáticas. Por esto los costos económicos se reducen considerablemente respecto de las ediciones impresas, como por ejemplo un diario para un candidato. Además, es

accesible en cualquier circunstancia, siempre y cuando se cuente con una computadora y una línea telefónica.

- **Lectura no secuencial:** El acceso a los textos, imágenes fijas o en movimientos y sonidos no es secuencial, como tampoco lo es el pensamiento humano.
- **Mundial:** Llega a todas partes del planeta, siempre y cuando las personas estén conectadas a internet. La "Aldea Global" se hace una realidad.
- **Instantáneo:** Se obtienen las informaciones de inmediato, el acceso es instantáneo. Se consulta la información casi en tiempo real, con lo que la distancia respecto a la inmediatez de acceso a la información, comparada con otros medios como la radio y la televisión, se acorta.
- **Actualizable:** Se puede actualizar las 24 horas del día y en cualquier parte del mundo, con sólo tener acceso a una línea telefónica y un computador.
- **Profundidad:** Cerca del 90% de las noticias que llegan a las redacciones de los diarios no se publican en el periódico impreso. Con las posibilidades que ofrece internet en cuanto a la capacidad de transmisión, ninguna información se quedaría sin difundir. Internet es un medio perfecto para la distribución de noticias e información.

Conectarse a internet es como entrar a una herramienta cibernética, sin limitaciones de tiempo o espacio y con la ventaja de que los artículos estén disponibles durante muchos años.

## 2. INTERNET: REDES SOCIALES

En las batallas políticas siempre estarán presentes los medios de comunicación como arma definitiva para dilucidar una contienda. Recordemos el enfrentamiento entre John Kennedy y Richard Nixon que se definió en la década de los 60, gracias a la influencia de la televisión. Muchos piensan que buena parte de las posibilidades de triunfo, dependerán del dominio definitivo de la red electrónica, marcando así el comienzo de una nueva era en la política.

Más de siete millones de usuarios de la red abierta en Chile, por ejemplo, (de los que buena parte están conectados desde su casa), tendrán mucho que decir en las próximas elecciones, aunque hace tiempo que pueden intervenir de diversas formas, desde aportando dinero hasta opinando sobre cualquier aspecto incipiente de la campaña, sobre todo a través de las redes sociales de los candidatos o candidatas.

En tiempos electorales, los diferentes candidatos no han olvidado el potencial creciente de un medio barato y rápido como Internet. Cuentan con páginas Web en las que explican sus programas, además de secciones donde se encuentran fotografías, discursos y otros objetos de apoyo a la campaña. Internet puede de este modo, convertirse en una nueva forma de activismo político, con las ventajas de su bajo costo y rapidez. Sin embargo, los

expertos recuerdan que se debe tener en cuenta que internet es accesible para un grupo determinado de personas, con una educación media-alta y no reemplaza el contacto que genera estar y compartir con la gente y los electores para pedirles el voto.

### **¿Por qué internet?**

La segunda mitad de la década de 1990 vivió otro paso tecnológico decisivo a nivel mundial: la masificación de internet dio lugar a grandes cambios en la cultura de la información y del consumo, pero también afectó la cultura política de la democracia convencional.

Pero ¿qué es internet?. Internet es una cantidad de computadoras interconectadas que se comunican entre sí con un lenguaje común.

Existe un patrón de consumo de la información que altera dramáticamente toda la comunicación que hasta ahora hemos conocido. Nuestros hijos permanecen conectados a la red 6 veces más que sus padres, y éstos ven dos veces más TV que sus hijos.

### **¿Para qué se utiliza?**

Existen seis usos que le dan a la red:

- Nuevo modo de transmitir noticias, donde los medios tradicionales vuelcan su información o donde realizan el material que adquieren por métodos tradicionales.
- Gran panel de información, de alcance mundial que, en ocasiones puede ser interactivo.
- Herramienta de ayuda para los negocios, gobiernos, ONGs y organizaciones políticas. Ayuda a comunicarse con los clientes o en caso de las organizaciones políticas con los ciudadanos.
- Gran oficina de correos.
- Redes Sociales interactivas e informativas.
- El mensaje es importante para transmitir a las audiencias lo que están demandando para difundir a través de los mejores medios el momento en que se vive.

### **Impacto de Internet**

El mayor escándalo del gobierno de Bill Clinton se desató en la red antes que en cualquier otro medio. El improvisado ciberreportero Matt Drudge "se apropió" y publicó en su página de Internet, el Drudge Report, una historia en que estaba trabajando Michel Isikoff para el Newsweek, y que no había sido publicada porque los editores de la revista habían decidido guardarla hasta confirmar los datos. La historia era nada menos que el Presidente de Estados Unidos había tenido relaciones sexuales con la becaria de la Casa Blanca, Mónica Lewinsky. Drudge se ganó la fama de no ser una fuente confiable, debido

a que sus informes a menudo eran equivocados; no obstante, eso no le restó popularidad en su inicio, sino que su osadía e impertinencia lo hicieron muy famoso.

Gracias a este caso, Drudge se volvió una figura central entre los grupos de derecha que luchaban contra Bill Clinton, al grado que la cadena Fox le dio su propio programa en su canal de noticias de cable. Resulta muy revelador que en cuanto se diluyó la historia desatada por la crisis en la Casa Blanca, los ratings del programa de Drudge bajaron considerablemente y la cadena canceló el show. Hoy, mientras Drudge sigue esperando otra bomba que lo rescate de la oscuridad, su legado en el caso Lewinsky lo ha convertido en un símbolo del poder latente de la red como medio noticioso.

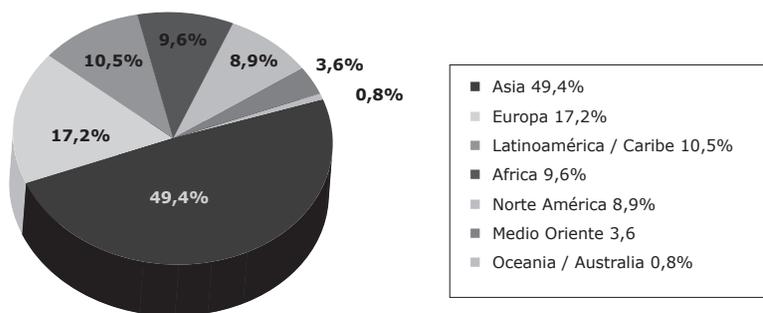
Los ataques de las torres del WTC en Nueva York y el Pentágono el 11 de septiembre de 2001 acentuaron esta tendencia. En caso de grandes crisis informativas, la red mundial ocupa un lugar tan destacado como anteriormente la radio, la televisión y los medios impresos. Más aún, como se vio en el caso del ataque en Manhattan, el ciberespacio sirvió para ubicar a sobrevivientes del derrumbe de las torres gemelas, organizar la ayuda e intercambiar mensajes, en una escala inédita.

Otras tragedias se han convertido en sucesos de internet como el asesinato del Primer Ministro israelí Yitzhak Rabin, el accidente en que murió la Princesa Diana de Gales y su novio Dodi Al Fayed, y el suicidio colectivo de la secta Heaven's Gate (cuyos miembros paradójicamente se ganaban la vida ofreciendo servicios en Internet). Estos hechos, junto con otros espectáculos que han sido objeto de webcats -como los desfiles de ropa interior de Victoria Secret-, han atraído a millones de curiosos en busca de información cruda, alarmista y sin censura, es decir, aquello que no se vea influida por criterios éticos y morales.

### 3. USUARIOS DE LA RED

Según los datos de Internet World Stats, uno de los sitios web de referencia para los expertos en investigación de mercados, en abril del 2016 había **1.022 millones de usuarios de Internet en todo el mundo**. Europa -en la que se incluyen Rusia y los países no miembros de la Unión Europea-, es la segunda área por número de conectados, con 291.600.898 internautas, sólo superada por Asia. Por grado de penetración, Norteamérica es la indiscutible líder: 69 de cada 100 personas usan la red.

### Usuarios de Internet por Regiones Geográficas - 2016



\* Fuente: Exito exportador - [www.exitoexportador.com/stats](http://www.exitoexportador.com/stats) Basados en: 3,576,810,939 usuarios de Internet en Junio 80, 2016. Copyright © 2016, Miniwatts Marketing Group

Si bien el espíritu de la red de redes se compatibiliza con la globalización, con el argumento de que en el ciberespacio no existen fronteras para el mejor aprovechamiento de los datos, conviene interpretar porcentajes por continente, regiones o países. Así, con esta consigna se verá que al dividir el planeta entre América del Norte y el resto del mundo, este último crecerá, porque cuenta con una población virgen mucho mayor cuando hablamos de internet.

Según un Informe del Banco Mundial, Islandia es el país en el que mayor cantidad de personas tiene acceso al servicio de internet: el 96,5% de su población. Luego le siguen las islas Bermudas -un territorio británico de ultramar ubicado en el océano del Atlántico Norte, frente a la costa de EEUU-, donde el 95,3% de los habitantes tiene internet. Noruega, esa nación escandinava que obtiene alguno de los primeros lugares en casi todos los indicadores, completa el ranking, con el 95,1%.

Entre las grandes potencias, no obstante, hay una gran heterogeneidad. En Estados Unidos, el 84% de su población accede a internet. En China en cambio, tan solo lo hace el 46%. En Reino Unido lo hace el 90% y en Rusia el 61%.

Dentro de América Latina, Chile es el país que lleva la delantera: el 66,5% de su población tiene acceso a la web. Le siguen Argentina, con el 60%; Uruguay, con el 58%, Venezuela, con el 55%; Colombia y Brasil, estos últimos igualados en torno al 52% de su población.

El top 10 de usuarios de internet (en porcentaje respecto de su población): Islandia (96,5%).

1. Islas Bermudas (95,3%)
2. Noruega (95,1%)
3. Suecia (94,8%)
4. Dinamarca (94,6%)
5. Andorra (94%)
6. Países Bajos (94%)
7. Liechtenstein (93,8%)
8. Luxemburgo (93,8%)
9. Finlandia (91,5%)

Según John Carey, Director de Greystone Communications, profesor de la Universidad de Columbia e investigador sobre las nuevas tecnologías que enriquecen las telecomunicaciones, *"los latinoamericanos están saliendo de una internet experimental para ingresar en el siguiente circuito: primero, aprender a aplicar la tecnología; segundo, hallar el público que entienda y pague esa tecnología, y tercero, desarrollar un mercado masivo"*. Carey, invitado a Argentina por The Freedom Forum, también se refirió a la estrecha relación entre costo y utilización, de lo cual se desprende que entrar a internet en América Latina cuesta el doble de lo que vale en Estados Unidos.

Las características de los internautas en esta región, según un estudio del Laredo Group que mostró Carey, el usuario tiene un promedio de 29 años, navega alrededor de 9,7 horas por semanas, paga un promedio de 52 dólares por mes y generalmente se conecta desde su trabajo. La expansión de internet por distintas latitudes también ha derivado en la incorporación de miles de páginas escritas en idiomas distintos del inglés.

## 4. RECOMENDACIONES PARA EL USO DE INTERNET EN CAMPAÑAS

### 4.1. Home Web y Soporte Técnico

El primer paso que se debe realizar es comprar los nombres de dominio y reunir direcciones de e-mail e información. Se puede empezar a hacer estas tareas aún no tomada la decisión de presentarse a las elecciones.

Existen diversas operaciones para tener un soporte técnico:

#### Operación Básica

- Computadoras para el equipo clave.
- Una o dos Laptops para trabajo de campo.
- Asistentes digitales personales (PDAs) para el candidato y sus cercanos.
- Una cámara digital o un buen celular para tomar fotografías y videos.
- Acceso a cadena Broadband para la oficina del cuartel general.
- Software de base de datos para el manejo de listas.
- Un proveedor de listas de e-mails para la gente que forma en su Web site.

- Una compañía que provea al equipo web de acogida, nombres de dominio y cajas postales.
- Un sistema seguro para procesar contribuciones, y compromisos (una subcontratación puede ser una buena opción).

Debe existir quien diseñe su sitio Web y asegure su conectividad con la base de datos de la campaña y con otros componentes de la operación Internet. Simultáneamente, debe haber un supervisor de los aspectos técnicos de estos procesos: situar el contenido de Internet, manejar las listas de correo electrónico y la correspondencia, los sistemas de seguridad, que vinculan cuentas y pases asignados al staff de campaña, y que pueda responder ante los trastornos.

### **Operación Estándar**

- Archivos de video y audio (básico para campañas estatales y federales).
- Formatos para correo con los amigos (básico para campañas estatales, federales, municipales, legislativos y presidenciales).
- Presentaciones interactivas, como juegos, enigmas, mapas, y encuestas informales.
- Áreas de acceso restringido con palabras claves de protección.
- Conjunto de exámenes para controlar la calidad de diseño.
- Una función de búsqueda para acceder a los datos del sitio Web por medio de palabras claves.

### **Operación de Lujo**

- Servicios vivos e interactivos de Town Hall.
- Soluciones de contenido gerencial, para automatizar y agilizar el envío de mensajes desde varias computadoras.
- Un almacén de ventas por Internet, para artículos de la campaña (logotipos descargables, para anuncios hechos a mano, que deberán ser gratuitos, demostrativos, estándar).
- De todos estos servicios y artículos enumerados, la empresa que elija como huésped de su sitio Web será su decisión más importante, porque el costo de cambiar luego a otra empresa tendrá una enorme incidencia cuando haya abierto su sitio y empiecen las etapas más públicas de la campaña electoral.

## **4.2. URL (Uniform Resource Locator)**

Lo primero que se necesita es un URL para su sitio Web. El URL (Uniform Resource Locator), será el localizador constante de medios, es la versión en internet de un número de teléfono o de la dirección de un edificio.

Primero se debe registrar el URL con las autoridades de internet, luego seleccionar claves para indexar su sitio por tópicos como localidades, así como también por nombres, además de informar a los más importantes directorios

del internet acerca del URL y sus claves. Se debe poner el URL en artículos de literatura promocional de campaña y hacer referencia al sitio Web en toda ocasión que se presente.

El URL debe ser corto, directo y fácil de pronunciar, es el que mejor trabaja. Para muchas campañas, éste será su primero y su último nombre, como por ejemplo [www.mauriciomacri.com.ar](http://www.mauriciomacri.com.ar). Algunas campañas añaden el año de la elección. Esto agrega un mensaje de campaña, pero usted pierde la oportunidad de usar ese nombre para la otra elección o para otro proyecto que pudiera llevar su nombre.

Una vez decidido el nombre, se debe comprobar que no haya sido usado por alguien. Vaya a [www.register.com](http://www.register.com), para ver lo que está disponible para el derecho nominal, es importante registrarlo en dot.org y dot.com, son los que la gente encuentra con más facilidad.

Una familia de URL puede ayudar a la gente que quiere encontrar el sitio Web. Además por medio de una inteligente selección de claves, podrá anunciar gratis desde el sitio Web ante los usuarios que vayan en busca de información sobre un tópico específico. Esto se debe a que amplios sectores de la Web tienen índices cruzados. Los nombres completos de sus candidatos, los objetivos máximos de su campaña, e importantes localidades de su distrito pueden servir como buenas palabras claves. Cuantas más palabras claves tenga, más puertas de acceso tendrá el sitio Web. (Su director o encargado del Web debería conocer cómo hacer la codificación de manera que los mayores índices levanten sus claves).

Luego viene el registro de la campaña. El público de internet confía en una creciente y cambiante colección de portales web y mecanismos de búsqueda (directorios automatizados), para encontrar sitios web se cuenta con: Google, Yahoo, Microsoft Network, América Online, entre otros. Una buena información acerca de esta colección la hallará en [www.searchenginewatch.com](http://www.searchenginewatch.com), contacte a estos gigantes tan pronto pueda. Algunas maquinarias de búsqueda le cobrarán para ponerlo al tope de las listas, otros no aceptan dinero por listas, y no le permitirán que ponga claves. Además deberá registrarse en los sitios de directorio a cargo de los mayores medios noticiosos de su distrito o circunscripción, especialmente en sitios de portales políticos, en los sitios web de su partido, en los grupos de apoyo, en otras organizaciones de voluntarios, en colegios locales y en universidades. Por eso se dice que situar el URL en el web, es de por sí, una campaña.

El URL debe estar en toda la campaña y en todos los anuncios y piezas gráficas. Esto dirigirá más tráfico hacia su sitio web y esto también indicará a los usuarios y a los no usuarios que es un candidato.

### 4.3. Diseño Electrónico

- **Consistencia:** Si, por ejemplo, los colores de la campaña son rojo y azul, no haga su web en verde y amarillo. El público debe reconocer que ese mensaje viene de su campaña. Despliegue una familia de fuentes, un símbolo, un eslogan y un logotipo. Y antes de hacerlo definitivo, fíjese bien cómo se ve en el monitor de la pantalla.
- **Densidad:** Esfuércese por balancear cuadros gráficos, espacios en blanco, y el texto, en cada página del web. Evite los azotes visuales donde un visitante hace clic desde un tipo de página hacia otra, como ser de un texto pesado a una gráfica pesada. Divida los textos largos con el sistema de segmentos y volutas, una tabla interactiva de contenidos en la cual el tope de una página en lista y se une con el texto que la continua. Recuerde, el sumario primero, el mensaje principal segundo, los detalles a continuación y siempre en orden de importancia descendente.
- **Navegabilidad:** Los visitantes del sitio web deben siempre poder llegar a la página home. Ésta debe tener un nexo con el sitio de índice y ofrecer en vivo desde su campo de contacto con tope hasta la base de su pantalla, es algo muy importante; las elecciones deben ser acordes con los propósitos básicos del sitio web. Una buena función de búsqueda y nexos de informaciones cruzadas entre los textos impresionarán a los medios y a los navegantes, y hasta podrán lograr que se queden en su sitio por más tiempo y conozcan mejor su programa de campaña.
- **Cortesía:** Entregue un mensaje de bienvenida. Aliente a la gente a que explore su sitio, a que pida su ayuda y sugiera mejoras. Cuantos más usuarios se sientan visitantes respetados, mayor será el número de quienes vean que el candidato es adecuado para el servicio público.
- **Ser directo:** Sea preciso y conciso, sin eufemismo y no olvide de incluir un pedido explícito e información de contacto.
- **Humor:** Logre una sonrisa y su mensaje habrá llegado lejos. Mucha gente está en la red por trabajo o por investigación. El humor es fuente de respiro, y no tiene por qué lograr un nivel estándar de entretenimiento. De manera que, haga humor a costa suya, satirice a sus opositores y sáquele ventaja a la capacidad de internet.

Asegúrese de que algunas personas de fuera hagan control de su diseño. Puede contratar consultores para que realicen pruebas de utilidad, que identifiquen qué problemas puede tener la gente para lograr lo que está buscando y para ejecutar las tareas que desea que se cumplan. Información sobre diseños de web en [www.useit.com](http://www.useit.com) o [www.circle.com](http://www.circle.com).

#### 4.4. Contenido Web

En internet puede colocar su mensaje de campaña en mejor lugar que cualquier otro medio. Internet puede servirle como un multiplicador de la fuerza de su campaña en momentos cruciales. Además, el espacio sin fin de internet presenta una oportunidad maravillosa para los candidatos que deseen explicar sus posiciones en forma completa.

Investigaciones hechas por el proyecto "Democracy Online Project", la fundación "Markle Foundation" y la Anneberg School de la Universidad de Pennsylvania, muestran abundante evidencia de que el público de internet desea documentación de los candidatos políticos, y que dicha documentación genera grandes aumentos en credibilidad. ([www.ipdi.org](http://www.ipdi.org)).

La gente tiene dos buenas razones para mantener sus expectativas de documentación y para premiar a aquellos que las satisfacen. La primera razón es cívica; en una democracia, los candidatos y las candidatas son responsables ante el pueblo, y los votantes pueden elegir racionalmente a quienes han explicado y justificado sus postulados durante sus campañas. La segunda razón es económica; la gente conoce que internet permite darle a la campaña evidencias sustanciales con poco costo.

En cuanto a los propios documentos del candidato o candidata es recomendable, en general, no registrarlos en su sitio web. Mejor aún, haga que su equipo de comunicaciones y/o prensa revise su material y lo reorganice, teniendo en cuenta las preguntas y el vocabulario que un lector común tiene en mente.

Internet concede un espacio amplio para transmitir versiones de todas sus declaraciones públicas, desde los anuncios radiales hasta las etiquetas para tapabarras, desde las asambleas en el municipio hasta los datos de una encuesta y videos. De hecho hay espacio para cargar en él versiones múltiples, ajustadas a objetivos y demandas específicas.

Su campaña debe mostrar o tener nexos con la información para votantes de su distrito o comuna. Por información para votantes entendemos los lineamientos de registro, sus reglas y formas; el facsímil de las papeletas, y los mapas interactivos y bases de datos que ayudan a la gente a determinar si residen o no en su distrito, y más adelante, ayudarlos a localizar sus sitios de votación.

Siempre que vaya a dar información a través de cualquier medio, anuncie este hecho también en internet, y sería ideal que enviara por e-mail el comunicado de prensa o la información en el plazo de algunas horas. La gente verá a su sitio web como un archivo dinámico y bien organizado.

El siguiente nivel de interacción comienza cuando los visitantes pueden enviar información a su campaña. Ahora ellos estarán en sus listas como suscriptores. El candidato debe actuar para saber más acerca de sus objetivos y de las

actividades que tienen en especial interés para ellos. Puede hacerlo por medio de formatos con casilleros para chequear. Algunas campañas insertan estos formatos al momento de unirse a la lista, esta acción debe ser tan rápida y fácil como sea posible. Una manera rápida y divertida es la votación, con la tabulación inmediata para que los que responden vean cómo encajan sus preferencias con relación a las de otros que ya han respondido. Asegúrese de poner una aclaración que diga algo como: "esta encuesta no es científica, y sus resultados no reflejan necesariamente la posición de la campaña".

Los votantes que están a favor suyo, no necesariamente aparecerán en las urnas el día de las elecciones. Por la misma regla, en esta apertura interactiva, no espere de los visitantes de su sitio web diálogos pronto, únicos o sostenidos, más de lo que se esperaría de los visitantes de una biblioteca. Ellos gozan con la libertad de hojear. De vez en cuando querrán que se les ayude a buscar algo. En ese sentido, elabore un escritorio de ayuda que incluya, junto con la base de datos de las preguntas más frecuentes, un camino para que el visitante pueda tener intercambio con un miembro de su campaña.

El candidato o la candidata deben dar el nombre de una persona de contacto, y un método fuera de línea para llegar a la campaña. Esto puede ser una dirección regular de correo, números telefónicos gratuitos para mensajes de voz, videos o la dirección de una oficina con el horario de atención. El asunto es que una campaña que se relaciona con visitantes en la red y rara vez por otro medio, restringe el contacto humano. Y eso es malo para la política democrática. Hay una gran diferencia en la comunicación en la red, cuando las personas han estado alguna vez en contacto real, aun cuando haya sido breve, que cuando no ha habido ese contacto.

#### **4.5. Transparencia**

La transparencia es un buen antídoto contra la información hostil o mal engendrada. Se puede ir más allá de explicar las leyes y las regulaciones: mostrar que se acatan las normas vigentes y se ofrecen muestras de la forma en que su campaña trabaja. "Así es como recaudamos fondos", "así es como el candidato insta a que se conduzcan las investigaciones". "Aquí está la lista y los fundamentos de las leyes que apoyamos en la legislatura", "Aquí encontrarás mi declaración de intereses y patrimonio". Estas frases indican buenos ejemplos de transparencia.

Su campaña debe hacer desde su sitio web todas las requeridas declaraciones legales disponibles y comprensibles:

1. Datos de las finanzas de la campaña, tanto de contribuciones como de gastos.
2. Declaraciones financieras personales, de patrimonio o/y de intereses.
3. El descargo corriente, pagado y autorizado por como lo mande la ley ya sea federal, estatal o las leyes locales a las cuales su campaña está sujeta. La declaración deberá aparecer, tanto en su e-mail como en su

sitio web. Puede haber otras declaraciones que sean necesarias, que un abogado deberá indicar y su sitio web lo proveerá.

Internet provee un elegante recurso para que los candidatos le muestren al público que ellos se preocupan por el futuro de la comunidad que aspiran a representar y que están comprometidos con el proceso democrático de resolver los problemas de la comunidad mediante la discusión y la elección pública.

#### **4.6. Mails**

Los escépticos sobre la política por internet desdeñan el web como un instrumento de campaña, alegando que este medio no envía mensajes. El más humilde de los anuncios, dicen los expertos, llega a la gente a la cual se quiere llegar, y en el momento en que uno lo desea, de mejor forma que el más fresco de los sitios web.

Obtener la máxima eficiencia de internet, exige un esfuerzo constante. Se debe asumir el costo de mantener al día su presencia en internet. Esto implica refrescar el aspecto y el contenido de su sitio web y de su página home. Esto significa dirigir y responder su e-mail. Significa además estar al tanto de los sitios web, ver novedades y hablar de su campaña.

El correo electrónico importa más para su campaña que su sitio web. Por cierto que el principal propósito de su sitio web debería ser construir las listas de sus voluntarios de correo electrónico, contribuyentes, reporteros y público interesado. En términos de costo por unidad de los mensajes y su claridad, el correo electrónico puede lograr que las tareas de comunicación de una campaña rindan mejor que con cualquier otro método. Así lo han hecho notar los británicos [www.voxpolitics.com](http://www.voxpolitics.com), el correo electrónico es fácil de crear, de entender y de enviar. Y en contraste con un sitio web, permite tener la iniciativa de la comunicación.

Cuando alguien integra su lista de correos, esto le otorga el permiso de llamarlo, o de pedirle acción sobre una base repetida. Esta función de alerta podría ser razón suficiente para destinar muchos recursos para el correo electrónico. Incluso algunas de las actividades que se piden por e-mail, pueden ser cumplidas a través del e-mail, es la aplicación más certera del internet para la política.

La comunicación por internet es abierta y pública. Cualquier cosa que ponga en su sitio web (y, en menor grado, en sus mensajes de correo electrónico), será accesible a los medios, a sus opositores, a la totalidad de la población, la actual y la futura.

En condiciones óptimas, el correo electrónico es una máquina impetuosa; posibilita que los candidatos conviertan el zumbido de las noticias frescas en dinero, en voluntarios y en más zumbidos.

Como candidato o candidata debe estar listo para recolectar direcciones de e-mail dondequiera que encuentre gente. Sus voluntarios deben estar para hacer lo mismo; es una buena idea establecer una competencia para la mayor cantidad de firmas en su campaña de correspondencia.

Haga su diseño de adhesión con un casillero en que conste la dirección domiciliaria junto con la del correo electrónico. Esto cortará la duplicación y el error. Sin embargo, sea cuidadoso de no pedir demasiada información en sus formatos, porque la gente los dejará de lado (del mismo modo que están deseosos de salir de los carros de compra que los llevan a cajas de entradas antes del chequeo de salida).

Además, puede permitir a los miembros de sus listas que anulen su inscripción, dándoles esta opción en cada e-mail que su campaña les envíe. El casillero de anulación le granjeará buena voluntad de sus corresponsales, y le proveerá de una respuesta, aunque imprecisa, respecto del alcance, la frecuencia y el contenido de sus mensajes.

Emprenda la elaboración de sus listas de direcciones de mail desde el primer día de su campaña. Promueva sus listas en forma cruzada, coordine sus misivas con eventos y actos de campaña. Un envío masivo de e-mail podría servir de nuevo para ayudarlo a crear un anuncio que respondiera a la actualidad noticiosa. Ofrecer beneficios para los firmantes, y si el beneficio es puesto al día con eventos de campaña por medio del correo electrónico, es un ejemplo de muestra gratis de propaganda. De este modo, utilice un servicio de lista para enviar sus e-mails.

Aliente a las personas para que sigan pasando los mails de su campaña a sus amigos. Una manera es "re-envíelo a un amigo"; hay programas de software y servicios en el mercado que generan e-mails virales desde sus páginas web. Cualquier campaña viral que propicie, elevará al cuadrado su política de privacidad. Es difícil re-enviar un mensaje de correo. Pero es cosa de niños re-enviar un mensaje de correo electrónico.

El envío de e-mail comienza con el equipo de campaña insistiendo por internet sobre el interés local de la próxima aparición del candidato por e-mail y otros canales de comunicación interpersonal. Se enfatiza el segundo golpe en un lugar adecuado, como una escuela, una sede social, un centro comercial; en estas instancias los voluntarios de la campaña recogen más direcciones de e-mail y nuevos nombres, durante aquellos eventos.

Lo tercero es el seguimiento, que son mensajes individuales de agradecimiento, de cumpleaños completados con fotos digitales de las asambleas del candidato, invitaciones a unirse a la campaña y, cuando es tiempo, recordarles que salgan a votar. El programa de su campaña debe ser mantenido ágil diariamente, al llegar a las últimas cuatro o seis semanas previas a la elección. Hay que poner el sitio web al día, y dando prioridad a la comunicación por e-mail.

Durante los debates, o alguna crisis comunicacional, y los últimos cuatro días anteriores a la elección, se debe andar un poco más rápido, con múltiples puestas al día y quizás con tiempo real para enviar correspondencia. Su operación de Internet a través de redes sociales puede ayudarlo a liderar la opinión en momentos maleables, mediante alertas por correo electrónico.

#### 4.7. Spam

El SPAM es todo correo electrónico no deseado por el internauta. Se trata, en este caso, de un correo que se le envía a gente de la cual no se tiene su preferencia política o no está con el candidato. De modo que se debe realizar un balance entre los que no abrirán su mensaje proveniente de una fuente desconocida y responderán favorablemente y, por otro lado, el caso de los pocos que no sólo rechazarán el mail suyo, sino que tomarán resistencia contra el candidato.

Hay unos pasos que debe dar para proteger su derecho a reclamar desde la casilla digital sin ofender al público por eso:

- Nunca envíe correo en forma anónima ni disfrace su identidad. Las relaciones políticas entre la gente deben basarse en la confianza recíproca. Lo mismo que con los sobres de correo directo, puede usar rastrilladores en las líneas de tema, pero mantenerse detrás de sus mensajes.
- Si está usando una lista pública para contactar extraños, dígalo. No debe ser jamás su deseo enviar a los usuarios del internet, problemas acerca de sus datos personales, y si no hace las aclaraciones pertinentes, podría ser que los estuviera ocasionando.
- Permita que las personas puedan retirar sus direcciones de la lista suya, y actúe con prontitud para que así se haga, si ellos le dicen que se vaya y que no vuelva, están en su derecho.

Sus mails deben incluir una opción de retirar la inscripción. El candidato es un intruso al momento de enviar un e-mail a alguien a quien no le dio la opción de retirarse de sus listas, sin que tenga que ver si esa persona se suscribió en el primer lugar o recibió el mail sin haberlo solicitado.

#### 4.8. Twitter

La foto política más retuiteada de la historia fue la del reelecto presidente Barack Obama, que en 2012 celebró los cuatro años de su nuevo mandato con una foto abrazando a su esposa.



767.625 veces RT

El 21 de marzo de 2006 nace Twitter. Más de 320 millones de usuarios se han unido a la red social. En Chile hay 5 millones de cuentas disponibles.

El Twitter permite la interacción con el ciudadano y los electores mediante menciones y mensajes directos para conocer la opinión de terceros y la aceptación de las propuestas y medidas o decisiones.

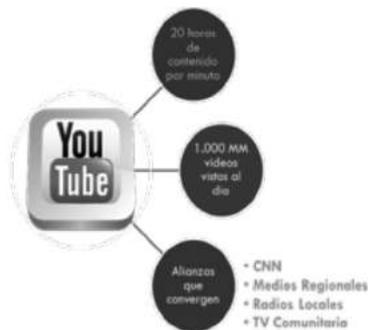
También, permite la divulgación de actividades ya que facilita una rápida difusión para actividades debido a su instantaneidad y ubicuidad. A la vez, de los retweets se puede comunicar a otros o recibir la información de un evento, por ejemplo.

Es contenido para la prensa, de hecho, es una herramienta que más ha impactado al periodismo. Las actualizaciones en tiempo real desde la boca del político transforman a Twitter en un micrófono directo y en una cuña para el periodista.

A la vez, los Twitter son tráfico para el sitio web, mediante la inclusión de una página web en el perfil o a través de links en los mensajes puede derivarse tráfico aunque la conversación queda dentro de Twitter. Es un buen posicionador en Google.

Cómo hacer una buena campaña en Twitter: Primero define tus objetivos, crea la cuenta y comienza a seguir gente interesante. Integra tus tuits a la página web y a Facebook. Conéctate con otros activistas en Twitter. Combina el activismo en la vida real con tuiteo. Usa hashtags #, distribuye noticias y debes estar pendientes de los trending topics.

#### 4.9. YouTube



YouTube recibe 20 horas de contenido por minuto. Más de mil millones de videos son vistos al día.

Son aliados de YouTube: BBC, AP, AFP, New York Times, CNN, ITN, France 24, Rai, Channel 4, CBS, y muchos otros más.

Cientos de partidos políticos, políticos, personas y miles de ONGs tienen su propio canal YouTube.

Si se hubiera tenido que pagar por los spots de Barack Obama en YouTube, hubiera costado 45 millones de dólares a la campaña.

YouTube también permite una buena interacción con los ciudadanos y electores. El sistema de comentarios con reputación incluida, puede generar contenido que facilite la interacción aunque no es un punto fuerte de esta herramienta.

También, permite divulgar o difundir actividades. El video online puede ser un elemento comunicacional muy importante para promover una actividad, aunque el video debe ser viralizado por otras redes para ampliar el alcance.

Es contenido para la prensa. Esta herramienta puede ser fundamental para difundir actividades y mensajes del candidato. Muchos medios se han trasladado a lo online y este material audiovisual puede ser ofrecido a la prensa.

Es tráfico hacia el portal web del candidato o candidata es una herramienta que puede posicionar bien a los contenidos audiovisuales en Google en tanto sean bien etiquetados pero no es el fuerte de esta aplicación el vínculo con el website.

#### **4.10. Facebook**

Sin duda las redes sociales están cambiando la forma de comunicarnos y la forma de informarnos. La penetración de Facebook en Chile con casi 11 millones de usuarios en el año 2014 superó todas las expectativas.

Facebook también tiene tráfico hacia el sitio web publicando enlaces y aprovechando los campos del perfil destinado a ello, pueden redirigirse visitas al sitio. Sin embargo, Facebook promueve que contenidos y conversación ocurra dentro de la red.

La interacción con los ciudadanos y con los electores la posibilidad de recibir comentarios a textos, fotos, videos, e inclusive contenidos provenientes de otras aplicaciones facilita conocer la opinión del público. Los "likes" son un buen parámetro cuantitativo.

La difusión de actividades a través de la aplicación de eventos se puede facilitar, lo mismo que la divulgación de actividades específicas y hasta controlar la posible asistencia a actos y/o eventos de los electores.

La información nucleada en Facebook puede servir como un buen recurso para la prensa, sin embargo, no es el punto fuerte de esta red social.

#### **4.11. El voluntariado**

Una mezcla similar de opciones interactivas e interpersonales debe ser ofrecida a los voluntarios. Envíe un menú de ejemplos de actividades voluntarias, tanto por el internet como fuera de él, de manera que las personas tengan una idea de cómo pueden ayudar.

Este menú no tiene que ser un formato para chequear opciones. La gente puede no estar segura sobre lo que quiere hacer, y no se desea que ellos se limiten en las posibilidades de lo que puedan hacer por el candidato. Algunos enviarán respuestas a los ciudadanos que le hacen preguntas al candidato o candidata, otros monitorearán las noticias de los medios y los reportes de los foros de discusión para ver lo que se está diciendo del candidato y de su campaña. Otros querrán ayudar con adelanto de trabajo para los eventos. Otros bajarán logotipos de campaña que pueden ser impresos en tarjetas y colocados en las ventanas. Otros podrán hacer llamadas telefónicas para tantear el alcance o el nivel de apoyo que el candidato tiene en ese recinto, entre otros.

Es buena práctica agradecer a los voluntariados, enviando por internet con la autorización de ellos, la evidencia del trabajo que han hecho por el candidato. Esta evidencia puede ser cuantitativa; tableros que tabulen los logros participativos o pueden ser anécdotas. Así como a las personas les agrada ver sus cartas del lector en los periódicos, o salir en la televisión, así también harán cosas que hagan que sus nombres o sus rostros aparezcan por internet. La evidencia de resultados positivos puede inspirar esfuerzos mayores y más amplios, en definitiva más compromiso.

Finalmente, los voluntarios tendrán preguntas y sugerencias de qué hacer, tal como lo hacen los visitantes. Pero es doblemente importante que los voluntarios hablen con un miembro del equipo de campaña. Por esta razón cada activista de campaña debe recibir un saludo de bienvenida en internet con el nombre y la información de contacto de un coordinador. Esto protege a su campaña y, al mismo tiempo, solidifica los vínculos, además el candidato no desea que un trabajo hecho para su beneficio sea anónimo.

A todos los voluntarios se debe alentar a que usen correo electrónico entre el personal del comando de campaña.

#### **4.12. Donaciones vía internet**

A pesar que no existe una cifra aceptada, los números hablan y los hay de todas clases; pero se insiste en que el comercio electrónico en todo el mundo genera 200 billones de dólares.

Por comercio electrónico debemos entender todas las transacciones financieras, venta de servicios, bienes, cobros por uso de accesos a internet que se están realizando y recepción de donaciones. Es el resultado de combinar el amplio alcance de internet con los vastos recursos de la tecnología informática.

Como ejemplo podemos decir que durante el año 2000, Alemania manejó 26 mil millones de dólares en comercio electrónico, y España reporta transacciones por 610 millones de dólares. Los países de América Latina, a pesar de tener un crecimiento acelerado en el número de usuarios, aún no consolidan su participación en esta nueva forma de hacer comercio. Eso sí, tampoco se está quedando atrás.

Para que exista comercio debe haber consumidores. Según informó la Cámara de Comercio el 70% de los chilenos y chilenas usa internet. Esta cifra altísima ayuda a entender otros datos esclarecedores, como la fuerte presencia online de consumidores chilenos que destinan alrededor de \$48.000 pesos para gastos por concepto de compras en línea. Sorprendentemente, este valor es superior a la de países con muchos más habitantes en nuestro continente, como Brasil, con un gasto que bordea los \$39.000 y México, con cifras cercanas a \$15.000 pesos por consumidor digital.

En ese sentido, recaudar dinero por internet para su campaña ofrece varias y únicas ventajas. Primeramente, una vez que haya instalado un sistema para solicitar y procesar donaciones, el costo por "adquisición", bordea el costo marginal de enviar un mensaje, que es cero peso. En segundo lugar, los fondos que ingresan por internet pueden ser depositados en el banco en un abrir y cerrar de ojos, lo que significa que esas donaciones están listas para gastos, en muy poco tiempo. En tercer lugar, los usuarios de internet suelen hacer donaciones con mucha facilidad debido a que es una donación con impulso.

El departamento de finanzas de internet y, por ende, el almacén de campaña por internet, nunca cierra y está muy cercano a todos. En las actividades de campaña se puede instalar un sistema de transacciones para las contribuciones, cuando algún acontecimiento incline a la gente a dar un apoyo impulsivo.

¿Cómo instalar un sistema dentro de su operación de internet?. Es fundamental fijarse en los aspectos técnicos. Necesitará ayuda experta tanto para instalar como para contratar un "seguro servidor" que codifique la comunicación en ambas direcciones, para cuidarse de un acceso no autorizado a la información de su tarjeta de crédito.

No es suficiente instalar una página web donde los donantes pueden poner la información sobre su tarjeta de crédito, se necesita pedir el dinero. Como dato, solamente el 3% de los candidatos a Representantes en el año 2000 en Estados Unidos, pidió dinero por internet. Increíblemente, sólo el 20% de quienes hicieron posibles las donaciones por internet "hicieron el pedido".

Dada la relación impersonal y la naturaleza altamente pública de la comunicación por internet, los pedidos ligados a sus declaraciones parecen trabajar mejor que los comunes tiros frente a frente, por teléfono o por correo directo en campañas de recaudación de fondos.

Si bien las donaciones electrónicas funcionan mejor, su pedido en el internet debe ofrecer además un formato que pueda ser enviado por correo y un número telefónico.

La campaña de Barack Obama fue el gran ejemplo de recaudación a través de la web. El caso de Obama es el único referente en el mundo de una campaña de financiación ciudadana exitosa. Cualquier iniciativa obliga a revisar lo que fue esa experiencia. Así lo hizo la campaña de Michelle Bachelet el año 2013 cuando lanzó su campaña de recaudación "ciudadana" para recaudar fondos, la que tuvo como finalidad fichar a un millón de donantes.

Las recaudaciones de Obama rompieron récords anteriores en cuanto a campañas primarias presidenciales y generales, y cambió las expectativas para las futuras elecciones presidenciales. La campaña evitó utilizar fondos públicos, y recaudó la totalidad de su dinero de forma privada especialmente de donantes individuales. En las elecciones generales el comité de la campaña había recaudado más de \$650 millones, coordinándose así con el Comité Nacional Demócrata (DNC), y con por lo menos 18 comités Demócratas a nivel estatal para crear una comisión conjunta de recaudación de fondos y aumentar y dividir decenas de millones más.

La campaña de recaudación de fondos por internet debe marchar de acuerdo con lo que se está haciendo fuera del internet. Los eventos de recaudación deben estar en coordinación para que sean más efectivos. Se pueden mandar e-mails invitando a los partidarios a un desayuno, seguidos por otros e-mails con indicaciones, recordatorios y mensajes de agradecimiento; el formato para la contribución o el nexa con él deben ir con cada mensaje.

Sin que tenga que ver con lo que el candidato o la candidata le pide a un suscriptor en una entrevista, las solicitudes de dinero deben conllevar las posibilidades de métodos de donación interpersonales, en la red o fuera de ella. Esto quiere decir que se instalará un sistema de contribuciones que le dé a las dos partes un medio seguro en la red (como puede ser, el símbolo de la cerradura que se verá en la pantalla del donante), y ofrecerá también una alternativa fuera de la red. No todo el mundo tiene tarjeta de crédito o sabe cómo usar una por internet. Y al respecto, no todos se sienten cómodos utilizando su tarjeta por Internet.

#### **4.13. Presupuesto**

Los norteamericanos aconsejan que una campaña debería destinar el 5% de su presupuesto al internet, la mitad de esta suma para el desarrollo del formato, el contenido, el trabajo en cadena y la seguridad de la operación, y la otra mitad para su mantenimiento.

Hasta la fecha pocas campañas han gastado el 1% en sus actividades por internet. Considerando un mayor desarrollo, hay que tener en mente los ahorros en comunicación y transporte que se podría lograr. Si tiene datos de

gastos de campañas previas, compare los gastos mensuales de transporte y los costos de medios por mes, con su campaña utilizando Internet.

Considere por ejemplo el valor económico de los voluntarios de internet. Ellos podrían alcanzar dígitos equivalentes al de llenar sobres, preparar foros públicos y reclutar amigos, ahora que el internet hace posibles tales actividades desde la casa y el trabajo, sin tener que ofrecer comida y cuartos rentados.

#### **4.14. Día de las Elecciones**

El día de las elecciones es el último examen para su equipo y para su trabajo. El internet es muy adecuado para las actividades de un programa de "salga a la calle y vote" y el monitoreo de votos. Las actividades y el monitoreo en tal programa son adecuados para vincularse y trasladarse a múltiples localidades.

#### **4.15. Después de las Elecciones**

Gane o pierda, guarde los datos y sus URLs. Reduzca su sitio web a una página home con información de contacto, y si desea permanecer en la vida pública de algún modo, mantenga un e-mail para noticias y como cuenta personal. El trabajo que se hizo, y los activos que adquirió continuarán dándole utilidad en el cargo o mientras planea otro intento o aun cuando no ganó y/o no planea volver a presentarse de nuevo, mantenga el sitio para afianzar sus movilizaciones y para que sea líder de acción política.

Recuerde que el internet es un medio de asuntos públicos para propósitos múltiples. En resumen, considere a su aparato de campaña por internet, sus redes sociales y sus datos como un recurso renovable.

Y recuerde que el ciberactivismo puede apalancarse sobre la ciberpublicidad, combinando publicidad pagada con seguimiento de la agenda pública y generar agenda. Ese es el objetivo final de una campaña vía internet.



# Los estudios de opinión pública\*

CARLOS FARA\*\*

Este artículo se titula “los estudios de opinión pública”, ya que las encuestas no son la única forma de conocer qué piensa la sociedad. Además de ellas, existen otras metodologías que también comentaremos en este capítulo.

## 1. ¿PARA QUÉ SIRVEN LAS ENCUESTAS (Y LOS ESTUDIOS DE OPINIÓN PÚBLICA EN GENERAL)?

*Hay que calcular en qué están y qué prejuicios tienen los oyentes, y después hablar sobre esas cosas en general.*  
Aristóteles

Como se puede observar, en la frase de Aristóteles -de hace 2.300 años- no hay nada muy original en los objetivos que persiguen las encuestas. Se trata de indagar en profundidad qué piensan los votantes para luego hablar sobre los temas que a ellos les interesan realmente, y expresarlo en el lenguaje y con la lógica de razonamiento que ellos pueden asimilar.

Los estudios de opinión pública son la carta de navegación en una campaña electoral, el mapa de ruta; como un detector en un campo minado o un radar en la niebla. Habitualmente, en los comandos de campaña se oye: “Suponemos que la gente piensa ...”. Pero no se trata de suponer, más allá de que hay algunas situaciones bastante elementales. Para que un estudio diga lo que todo el mundo puede saber sin tener que realizarlo, no hace falta contratar un consultor y un estudio de opinión pública. Un estudio tiene que mostrar algo que no sea absolutamente evidente.

Las utilidades de las encuestas son bastante conocidas a esta altura de la historia, luego de haber sido ampliamente divulgadas por los medios de comunicación. Ya se sabe que sirven para conocer la intención de voto de los candidatos, la imagen de los mismos o los principales problemas. Sin

---

\* Fara, Carlos y otros, “Manual de Marketing y Comunicación Política”, Asociación Civil Estudios Populares (ACEP) y Fundación Konrad Adaneuer (KAS). ISBN 978-987-1285-32-7, de 2012. Autorizada su reproducción a la Universidad Miguel de Cervantes, año 2016.

\*\* Presidente de Carlos Fara & Asociados. Consultor en estrategia y opinión pública. Recibió el Premio Aristóteles a la Excelencia y el premio EIKON de Oro el año 2010 Participó en más de 100 campañas electorales en Argentina y Latinoamérica y en más de 500 proyectos de investigación y asesoramiento. Es presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos.

embargo, cualquiera que viva en una provincia, un país, un estado, una región, un municipio, sabe con aproximación cuáles son los problemas, y en América Latina los problemas son bastante semejantes: inseguridad, desempleo, educación, salud, etc.

Por lo tanto, se hará aquí un breve punteo de las utilidades más importantes:

### **¿Qué quiere la gente?**

La respuesta a este interrogante no refiere solo a los problemas que más le preocupan, sino qué es lo que la gente quiere en términos más globales, más profundos, más simbólicamente. ¿La gente quiere un cambio, una continuidad, un determinado tipo de liderazgo, una persona más preparada, una determinada solución específica a un problema? En todo caso, lo que tenemos que ver es cuáles son esas grandes coordenadas, esos subyacentes que están en la opinión pública, cuáles son los ejes y motivaciones más importantes por los cuales se van a movilizar, más allá de lo obvio. Porque la opinión pública es un fenómeno que se ha complejizado a lo largo del tiempo y se la debe comprender desde distintas miradas.

### **¿Qué es lo que la gente no quiere?**

Saber qué es lo que la gente quiere en términos más simbólicos, detectar cuáles son los ejes, es muy importante. Pero aunque suene extraño, es tan importante saber qué es lo que la gente quiere como también saber lo que la gente no quiere. ¿Por qué? Porque en los últimos 20 años, la política en el mundo ha tenido muchas elecciones que se definen no por lo que la gente está buscando, sino que se termina votando al menos malo. Muchos candidatos terminan ganando porque la gente no veía otra opción; lo que votaron tampoco los entusiasmaba demasiado, pero consideraban que era lo mejor a lo cual se podía aspirar.

En la elección presidencial de 2003 en Argentina llegaron a la instancia de segunda vuelta el ex presidente Carlos Menem y el fallecido presidente Néstor Kirchner en una situación de bastante paridad: 24% para Menem y 22% para Kirchner. Lo que anticipaban para la segunda vuelta los estudios de opinión pública de la época era que Kirchner ganaría con una diferencia bastante importante. Por eso, Menem no fue a la segunda vuelta, por lo que le dejó la presidencia a Néstor Kirchner. ¿Por qué? Mucha gente no terminaba de conocer en profundidad a Kirchner, no les parecía negativo. Pero lo que absolutamente no querían era que Menem volviera. Por lo tanto, optaban por el menos malo, al que no conocían tanto, pero que seguramente iba a ser algo diferente a lo que Menem representaba: volver a las políticas de la década del 90, etc. Esto puede pasar todo el tiempo: que alguien, por diversas razones, no sea el candidato más carismático ni parezca el más capaz, ni pueda transmitir mejor cuáles son sus ideas, pero muchas veces se convierte en lo menos malo en una elección. Se convierte en una contrafigura aceptable frente a aquellas

cosas más detestadas por la opinión pública. Por eso es tan relevante saber qué es lo que la gente no quiere.

### **Conocer el perfil de los públicos objetivos (targets)**

Existe una tendencia en las campañas a hablarle a todo el mundo sin distinción.

Pero la lógica del marketing político indica que un candidato o partido debe concentrar sus mensajes en algunos sectores de la sociedad; típicamente, en aquellos en los cuales tiene más posibilidades de recoger votos. Es la manera más adecuada de sacarles el mayor rédito posible a los esfuerzos comunicacionales.

Las preguntas que debería responder una encuesta son:

- ¿Cuál es mi voto duro?
- ¿En qué segmentos de la población existen más posibilidades de obtener votos?
- ¿Dónde viven, de qué trabajan, qué piensan, qué edad tienen, de qué nivel socioeconómico son, con qué sueñan, qué les gusta, qué les molesta, qué les interesa, cómo se informan, qué hacen en su tiempo libre?
- ¿Con quién compito por votos?
- ¿Quiénes jamás me van a votar?
- ¿En qué se diferencian y en qué se parecen a los votantes de otros candidatos?

Es decir, se necesita una radiografía profunda de los ciudadanos que más pueden simpatizar con un candidato o partido.

### **Identificar la coalición ganadora mínima**

Una elección se gana con una suma de sectores de la sociedad que adhieran a una propuesta o se identifiquen con un candidato. Por lo tanto, es preciso saber a qué sectores es necesario atraer para poder ganar una elección o para sacar la mayor cantidad posible de votos. No basta con conocer cuál es mi público objetivo, sino que también se deben identificar aquellos grupos que hay que captar, aunque hoy no comulguen con mi perfil.

### **Pisos y techos electorales**

Toda hipótesis de resultado electoral debe basarse en el delineamiento de escenarios probables. Depende de que se presenten ciertas condiciones y no otras para que un candidato alcance su techo o no despegue del piso. Un candidato oficialista siempre está pendiente de que la actividad económica sea positiva, porque de esa manera el voto oscilante puede ser más fácilmente captado. Lo inverso desea un candidato opositor, para poder usufructuar el

malhumor social. Otro tanto podría ocurrir si se destapa un hecho de corrupción que involucre a funcionarios del gobierno.

Al no existir una sola posibilidad de escenario, los candidatos deben conocer cuáles son las condiciones que podrían permitir obtener un mejor resultado e identificar qué sectores se pasarían de bando en cada situación.

Es importante aclarar un error bastante habitual en algunos manuales de marketing político que dicen que en política lo único importante es ganar. Esta máxima parte del supuesto de que cualquier candidato puede triunfar en cualquier circunstancia, lo que no es correcto. Existen limitaciones del contexto muy importantes para determinar si un candidato puede o no resultar ganador. Dichas limitaciones pueden ser la matriz cultural, las tradiciones del voto, las características de la estructura social, los ciclos de la opinión pública, la situación económica o los atributos positivos de los otros candidatos.

En la elección presidencial de 1999 en la Argentina, la discusión no era quién ganaba, pues no existían posibilidades de que De la Rúa perdiera; la cuestión era por cuánto margen ganaba. Duhalde, el candidato perdedor, logró un buen resultado, teniendo en cuenta las limitaciones del contexto (el ciclo de la opinión pública favorecía a la oposición; la gente quería un cambio; la situación económica; ciertos atributos de su personalidad no sintonizaban con la matriz cultural). Por eso es muy importante, antes de diseñar una campaña, fijar qué objetivo electoral se quiere alcanzar. Porque no ganar, pero duplicar el porcentaje de votos respecto a la elección anterior, significa en sí mismo un triunfo y un logro de la estrategia electoral.

### **Identificar a los competidores**

El competidor es aquel con quien se disputan los mismos votantes. Un error habitual de las campañas es pelearse con los candidatos equivocados o querer captar cualquier tipo de votante (*catch all*). Cualquier pelea que se establezca con candidatos con los cuales no se pelea por los mismos segmentos es inútil. Por eso, aquí se ubicó en primer término la necesidad de conocer el perfil de los públicos objetivos.

### **Los temas de campaña**

Permite definir de qué voy a hablar en la campaña, cuáles serán mis caballos de batalla. Los que se definan serán los temas relevantes para mi target, ya que, como se dijo, en una campaña no se le habla a todo el mundo.

### **El posicionamiento de los candidatos**

¿Qué lugar ocupa cada candidato en la mente y el corazón de los votantes? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno? ¿En qué se diferencian los candidatos? ¿En qué tema es mejor cada uno? Conocer en detalle y con

precisión este aspecto es imprescindible para fundar la estrategia. En primer lugar, porque si no sé cómo me perciben, no sé dónde me tengo que parar en el escenario, qué tengo que mostrar y hacia dónde tengo que ir; no puedo desarrollar cualquier discurso en el vacío sin considerar qué piensa el receptor de mí. En segundo lugar, porque una campaña es, sobre todo, un gran ejercicio de construir una diferencia apreciable por la mayor parte del electorado. Si no sé dónde están parados los adversarios, no podré definir mi conveniencia estratégica.

Es muy común llegar a un equipo de campaña y que digan “fulano es sinónimo de honestidad porque es una persona muy...”, pero hay que ver si la gente lo ve a ese candidato como honesto. Que lo sea no significa necesariamente que así lo vean. O quizá se lo ve como honesto, pero también se ve igual al principal adversario, por lo cual pierde capacidad competitiva en ese atributo particular. Muchas veces no se termina de encontrar la diferenciación que logre volcar las ventajas para un candidato. Los temas de posicionamiento político hay que pensarlos como un proceso de elaboración de mucho tiempo, porque es algo que en los últimos 90 o 60 días antes de la elección no se tiene mucha posibilidad de comunicarle a la gente que no conoce al candidato.

### **La imagen del funcionario en el cargo**

Más allá de los números, también es necesario observar los matices. A veces los porcentajes positivos de una gestión pueden ser altos, 50 o 60 %, pero lo que hay que ver es qué hay dentro de ese 60%: ¿se compone principalmente de “me gusta mucho, yo lo apruebo, es lo mejor que tuvimos en este lugar”? O, como me ha pasado con el *focus* de un cliente que recibí: “Sí, está bien, pero le falta más presencia, deberíamos ver un poco más de fuerza, tiene un perfil demasiado bajo”. Con lo cual, en los matices, estoy teniendo alguna alerta que no tiene que ver con quedarse con el número frío de la encuesta. Al revés, alguien que parece que no tiene buena imagen y que la gente diga “Sí, la verdad es que no fue un buen gobernante, pero el anterior tampoco fue bueno, y hace mucho que no hay uno bueno; entonces es preferible malo conocido que bueno por conocer”. Entonces, los matices nos permiten ver si hay rajaduras en la pared, si hay filtraciones de agua. Y esto es lo que podemos ver especialmente en los estudios cualitativos respecto de cuánto realmente conviene agarrarse del frío número que bajan las encuestas.

### **¿Cómo llegar a mi público?**

Una vez que sé cuál es mi público y mi posicionamiento, tengo que conocer cuáles son los canales más adecuados para llegar a ellos: qué leen, escuchan o miran, a qué tipo de noticias les prestan atención, qué hacen en el tiempo libre, qué códigos manejan. Si no se poseen estos datos, es como construir un puente por la mitad: jamás se alcanzará el objetivo buscado.

## **Distintos escenarios**

En definitiva, lo más importante que puede aportar un estudio no son tanto los porcentajes, sino cuáles son los distintos escenarios de campaña que se pueden presentar. Si la elección se convierte en un debate sobre la honestidad de los candidatos, tendrá efectos muy diferentes sobre ciertos sectores del electorado a que se termine discutiendo acerca de quién es el mejor para salir de una crisis, ya que las fortalezas y debilidades pueden jugar roles diferentes. Por lo tanto, es más importante describir esos escenarios alternativos para proyectar la estrategia adecuada que cualquier hipótesis meramente aritmética. El estudio permite identificar las oportunidades y las amenazas.

## **El estado de ánimo**

Es muy difícil ganar una elección si se contradice el estado de ánimo sobre el que se va a desarrollar la campaña, al menos de la mayoría de la opinión pública. Si un candidato se atiene a un estilo virulento, pesimista, agresivo, a veces apocalíptico, y la situación va mejorando a medida que van pasando los meses, si ese candidato no vira su estilo de mensaje, no vira su sintonía con el estado de ánimo, empieza a quedar afuera de la cabeza de la gente. Los votantes empiezan a ponerse algodones en los oídos respecto de lo que ese candidato está transmitiendo.

En el año 2002 hubo una crisis económica muy fuerte en la Argentina y durante algunos meses, quien ocupó la primera intención de voto fue la diputada Elisa Carrió. Eso ocurrió hasta que a finales de aquel año la economía empezó a recuperarse. Cuando eso sucedió, los que habían ocupado el primero y segundo lugar, como Carrió y el brevemente presidente Adolfo Rodríguez Saá, empezaron a caer en las encuestas, sencillamente porque el estado de ánimo de la gente empezó a cambiar.

Si la gente está optimista o quiere creer que las cosas van a ir mejor, el discurso pesimista no tiene entrada para ganar la elección. Puede tener entrada para blindar un determinado segmento, pero nunca será mayoritario. Al revés, si uno encuentra un estado de ánimo pesimista y alguien viene con un tono excesivamente optimista, va a quedar fuera de la consideración popular. Es como alguien que cuenta un chiste en un velorio o se pone triste en un casamiento: estará contradiciendo el espíritu del acontecimiento.

## **2. ¿QUÉ TIPOS DE ESTUDIOS HAY?**

Sin pretender que este manual sea un libro de metodología, existen básicamente dos tipos de estudios:

- los cuantitativos (a los que llamamos encuestas), donde se cuenta cuánta gente opina de una determinada manera o votará a un partido;

- los cualitativos, en donde lo que se obtiene no son números, sino percepciones de los votantes, atributos, motivaciones.

### **¿Qué tipos de encuesta existen?**

- Encuesta de referencia: es la primera encuesta, la más amplia, en donde se pregunta todo lo que se desea saber sobre el escenario electoral, para tomar las decisiones estratégicas. Luego, durante la campaña, nunca se volverá a disponer de tanta información.
- Encuestas de seguimiento: son sondeos que se hacen periódicamente durante la campaña para ver la evaluación. Generalmente se repiten las preguntas de voto y se van midiendo ítems de la coyuntura para ver cómo afectan la decisión de los votantes.
- Tracking diario: es una metodología costosa, pero muy útil, en donde se hace una medición diaria para ir pulsando al detalle el impacto de la campaña sobre la intención de voto. Generalmente no se realiza más que 15 o 20 días antes de los comicios. Se utiliza un cuestionario muy corto que se procesa en el día para tomar decisiones sobre la marcha.
- Boca de urna o encuestas de salida: es la clásica que permite tener una proyección del resultado al momento del cierre de los comicios. Pero más allá del impacto noticioso, posee para los comandos de campaña otras utilidades. En primer lugar, permite saber la tendencia durante el día para ver si hace falta ajustar la movilización electoral. En segundo lugar, al anticipar el triunfo o la derrota, sirve para decidir la estrategia comunicacional post comicios. En tercer término, es fundamental para hacer una radiografía del perfil de voto de cada partido o candidato. Al igual que el tracking diario, es muy costosa.

### **¿Qué características debe tener una buena encuesta?**

En principio, una buena encuesta debe ser probabilística, es decir, los entrevistados son elegidos al azar y no los digita el encuestador. Si bien existen varios métodos, habitualmente se sorteán manzanas dentro de un radio censal (cada radio es un conjunto de manzanas que delimita el INDEC), dentro de la manzana se sorteá una vivienda y dentro de la vivienda se sorteá un miembro que esté en condiciones de responder la entrevista.

Si bien existen encuestas telefónicas, no toda la población posee ese servicio, lo cual sesga el resultado final del estudio: los sectores de menores recursos estarán sub-representados. Lo mejor es que la entrevista sea domiciliaria, aunque cabe advertir que mandar a un encuestador a domicilio sale más caro que un sondeo telefónico.

Cuanto más grande sea la muestra (es decir, tenga mayor números de casos relevados), menor margen de error tendrá, lo que hará más confiables las conclusiones del estudio. Obviamente, lo que siempre termina definiendo el tamaño de la muestra es la disponibilidad presupuestaria. En principio,

independientemente del tamaño del electorado, se debería partir de un piso de 200 casos.

Los encuestadores no deben ser militantes de ningún partido, porque naturalmente sesgarán la entrevista o, si son identificados como militantes, no producirán en el encuestado la confianza suficiente como para decir la verdad sobre, por ejemplo, la intención de voto. Por otra parte, el trabajo de campo debe supervisarse para evitar que los encuestadores “dibujen” el resultado de las encuestas.

Sin poder extendernos mucho sobre el tema, además de diseñar bien la muestra y no sesgar el relevamiento para obtener una correcta representatividad del electorado, es una tarea muy delicada el diseño del cuestionario, ya que preguntas clave no incluidas, preguntas mal formuladas o ubicadas en el orden incorrecto afectan gravemente la calidad de la investigación.

### **Los estudios cualitativos**

En la práctica se utilizan básicamente dos tipos de estudios cualitativos:

- los grupos focales (*focus groups*), también denominados grupos motivacionales.
- las entrevistas en profundidad

Sin pretender entrar en detalles -que están bien tratados en los manuales de metodología de la investigación-, sí conviene apuntar que los grupos prestan mayor riqueza de información y comprensión por la interactividad que se produce entre los participantes, comparados con las entrevistas.

Sin embargo, hay situaciones en las cuales los *focus* no son aplicables. Por ejemplo, en ciudades por debajo de los 50.000 habitantes puede resultar muy compleja su organización; por lo tanto, conviene utilizar las entrevistas en profundidad. También son más útiles estas últimas cuando es necesario realizar un relevamiento con urgencia, ya que los grupos pueden tardar un mínimo de una semana en implementarse -salvo que se hayan pautado de antemano con una determinada regularidad-, mientras que las entrevistas permiten estar en el campo menos tiempo. De todos modos, es importante subrayar que no importa el tamaño de la población que se esté estudiando, siempre existen alternativas para aplicar alguna metodología cualitativa.

¿Cuáles son los beneficios de los estudios cualitativos?: *Permiten descubrir los ejes sobre los cuales se mueve realmente el electorado.*

El primer gran beneficio de los estudios cualitativos es que permiten conocer en profundidad sobre qué ejes está planteado el debate en el electorado: ¿está planteado alrededor de la falta de un liderazgo que ordene las cosas y ponga el país en marcha o sobre la necesidad de generar un ámbito de consenso

en donde las decisiones no se tomen en forma autoritaria? ¿Continuidad o cambio?

En la elección para intendente de Mar del Plata (provincia de Buenos Aires, Argentina) en 2007, uno de los ejes centrales subyacentes no eran las obras y los servicios públicos (ítems clásicos en comicios para intendente), sino el atributo de estar presente, tener fuerza y proyectos, lo cual definió la elección a favor de Gustavo Pulti (Acción Marplatense). Este hallazgo fue fundamental porque toda la estrategia y la comunicación debían apuntar a construir un posicionamiento acorde con dicha orientación. Si se hubiese hecho un estudio cuantitativo típico, hubiese sido imposible detectar dicha clave.

Una técnica habitual consiste en pedirles a los entrevistados que identifiquen un animal al cual debería parecerse el dirigente preferido para un cargo. En un estudio nacional realizado a fines de 2001, surgió que el presidente siguiente a De la Rúa debía ser como un león –porque tiene agallas–, un águila –porque mira lejos, vuela alto y va solo– o un perro –porque es fiel al pueblo y lo defiende. De esta manera se pudo extraer una conclusión que difícilmente se hubiese obtenido con una encuesta.

### **Aportes a la estructuración del discurso**

El discurso que se instala con más fuerza es el que responde a la lógica predominante de la opinión pública. Manejar el razonamiento subyacente y los códigos verbales es fundamental para construir una empatía con el electorado y la consecuente credibilidad. Sabiendo las motivaciones profundas y la lógica de razonamiento, se puede predecir qué estrategias, tácticas o acciones de los adversarios tienen posibilidades reales de convocar los sentimientos de los votantes.

En el discurso político se trabaja con muchos supuestos que no necesariamente responden a los códigos de los electores. En la misma elección recién mencionada de Mar del Plata, la campaña quería expresar que deseaba una ciudad más igualitaria. Sin embargo, la expresión “con igualdad” generaba mucho rechazo en el público objetivo y, por lo tanto, no fue utilizada. Esto es: lo que parecía una expresión común terminó leyéndose como un elemento negativo.

### **Aporte de los conceptos significantes para la publicidad**

Conociendo las motivaciones profundas y manejando las claves discursivas, un estudio cualitativo aportará también los conceptos para ser utilizados en las piezas publicitarias. Desde ya que, además, dichas piezas pueden (y deben) testearse en un trabajo de la naturaleza que se está tratando.

A partir de los resultados de estos estudios se puede trabajar con imágenes (el paisaje del lugar) o símbolos (la bandera) que efectivamente son importantes

para la gente o elegir los colores que mejor expresen un estado de ánimo colectivo. Y, por supuesto, construir un eslogan con términos que utilice la misma sociedad.

Utilizando una vez más el ejemplo de Mar del Plata, en un estudio de grupos focales surgió que la ciudad percibía que lo que mejor la identificaba era el puerto y que la generación de riqueza tenía que ver con esa actividad, aunque el turismo sea más importante en ingresos. Estos elementos permitieron trazar una estrategia de comunicación ensamblando tales significantes populares.

### **3. ¿QUÉ TIPO DE INVESTIGACIÓN CONVIENE CONTRATAR?**

En general, cuando se empieza a planificar una campaña electoral existe mucha ansiedad respecto de conocer cuál es la intención de voto del partido o el candidato o cuál es el ranking de imagen positiva. Sin embargo, no es esa la información estratégica al momento de comenzar a trabajar en un proceso electoral.

La primera pregunta que debe responder cualquier estudio inicial es cuál debe ser el concepto central de la campaña en función de la coyuntura de la opinión pública. Dicho concepto se puede construir a partir de conocer las motivaciones profundas del electorado, sus demandas concretas y simbólicas, y el tipo de liderazgo que puede satisfacerlas, entre otros elementos.

El estudio cuantitativo clásico no puede responder fácilmente a dichas cuestiones. Es muy útil para establecer una radiografía del electorado, pero no es un diagnóstico dinámico ni tridimensional. Es decir, no puede decirnos en profundidad por qué un dirigente está en mejor posición que otro ni cuál es la lógica de razonamiento de los votantes. Lo que no se incluye en el cuestionario no puede ser conocido, salvo que se tenga un conocimiento muy profundo de antemano sobre la sociedad con la que se va a interactuar en campaña.

Por eso, los estudios cuantitativos no son la piedra de toque: todo proceso de planificación de una campaña o de posicionamiento de una gestión gubernamental debería comenzar con un estudio cualitativo, para conocer hacia dónde se dirige el electorado, dando la posibilidad de que salgan a la luz factores desconocidos e imprevistos. La fase cualitativa permite ver las características del iceberg por debajo del agua. En definitiva, la estrategia surgirá -sobre todo- de los *focus*, no del cuantitativo.

Luego viene la serie de sondeos cuantitativos. Si usted tiene tiempo y no tiene dinero, contrate un estudio cualitativo, pues enterarse con suficiente antelación de a cuántos puntos está de su adversario no le aportará mucho si no sabe por qué eso está ocurriendo. Pero si está muy cerca de la elección y sólo podrá contratar un estudio, haga uno cuantitativo. El siguiente esquema es más clarificador:

#### 4. ¿QUÉ PREGUNTAS ES RECOMENDABLE HACER?

Depende de qué tipo de estudio sea y en qué momento de la campaña se esté. Si la campaña no posee recursos y podrá hacer sólo una encuesta, conviene preguntar todo lo que se crea necesario, pues no tendrá otro parámetro más que éste. En cambio, si se va a implementar más de una medición, es conveniente empezar por una encuesta lo más amplia posible, para luego, en los sondeos de seguimiento, consultar acerca de las cuestiones más coyunturales de la campaña.

De todos modos, se podrían agrupar las preguntas en cinco grupos:

- De gestión
- De voto y campaña
- De dirigentes y candidatos
- Las características sociodemográficas
- De coyuntura

A continuación se expondrán algunas preguntas típicas, más allá de las que pudiere resultar útil incluir en función del contexto:

##### **De gestión:**

- ¿Cuál es su opinión acerca de la gestión del presidente/intendente/ alcalde?
- ¿Cuál es su opinión sobre la gestión del (*cargo del que se trate*)... en las siguientes áreas (obras públicas, pavimento, alumbrado público, recolección de residuos, plazas, veredas, deporte, cultura, acción social, etc.)?
- ¿Ud. cree que la gestión del actual ... es mejor, igual o peor que la del anterior ...?
- ¿Ud. cree que la corrupción en el gobierno ... es mucha, bastante, poca o no hay?
- ¿Qué cosas le gustan/no le gustan de la gestión de ...?
- ¿Cuál es su opinión sobre el gabinete municipal?
- ¿Cuál es su opinión sobre la tarea del Concejo Deliberante?
- ¿Cuáles cree Ud. que son los principales problemas de ...?
- Sobre esos problemas, ¿Ud. cree que el gobierno ... se está ocupando?

##### **De voto y campaña:**

- ¿A quién votó en la última elección para ...?
- ¿A qué partido votaría hoy para ... si hoy fuera la elección?
- ¿A quién votaría hoy para ...?
- Si tuviese que elegir entre ... y ..., ¿a quién votaría?
- Y si los candidatos fuesen ..., ... y ..., ¿a quién votaría?
- ¿Ud. votaría para ... a ...?
- ¿A quién no votaría jamás para ...?

- ¿Quién le gustaría que fuese el próximo ...? ¿Quién no le gustaría que fuese el próximo ...?
- ¿Quién cree que va a ser el próximo ...?
- ¿Con qué partido simpatiza?
- ¿Cuáles de estas cosas cree Ud. que deberían hacer los candidatos en una campaña?

### **De dirigentes y candidatos:**

- ¿Cuál es su opinión acerca de los siguientes dirigentes/candidatos?
- De estos candidatos, ¿quién cree Ud. que es el mejor para crear empleo, hacer más obras públicas, mejorar la salud, etc.?
- De estos candidatos, ¿quién cree Ud. que es el más honesto, el que tiene más ideas para gobernar, el más activo, etc.?
- ¿Cuáles de estas características son más importantes en un candidato: honestidad, capacidad, liderazgo, etc.?
- ¿Ud. prefiere un candidato que sea empresario, político, docente, médico, etc.?
- ¿Qué opina de la propuesta del candidato ... acerca de ...?
- ¿Ud. cree que es mejor que el intendente y el gobernador sean del mismo partido?

### **De características sociodemográficas:**

- Sexo
- Edad
- ¿Tiene hijos?
- Situación ocupacional del encuestado
- Situación ocupacional del principal sostén del hogar
- Cantidad de aportantes en el hogar
- Nivel de instrucción del principal sostén del hogar
- ¿Es usuario de internet?
- ¿En su casa hay teléfono fijo?
- ¿En su casa hay computadora?

### **De coyuntura:**

Más allá de este listado elemental, se pueden incluir diversas preguntas en función del contexto coyuntural y el objetivo específico del estudio, como por ejemplo:

- Expectativas sobre el futuro
- Uso de medios de comunicación
- ¿Cuáles son los problemas más importantes del municipio?
- ¿Qué actividad debería promoverse para el futuro de esta ciudad?
- Opinión sobre temas de coyuntura (una huelga, un hecho de corrupción, una medida de gobierno, el estilo de campaña, etc.)

## 5. ¿QUÉ SE DEBE ESPERAR DE UN ESTUDIO DE OPINIÓN?

La materia con la que se debe interactuar no es sencilla. No es tan fácil responder a la pregunta “¿qué quiere la sociedad?” o “¿qué características debería tener un dirigente para que la gente lo vote?”. Existen varios estudios en los cuales se comprueba que los ciudadanos reclaman objetivos contradictorios, como en aquel en el cual la gran mayoría de los encuestados dice que el gobierno debería cobrar menos impuestos y, acto seguido, otra enorme mayoría está de acuerdo con que el gobierno debería incrementar los servicios que presta.

La sociedad verbaliza algunas demandas que son claras, concretas y ciertas: empleo, seguridad, transparencia, salud, educación, etc. Sin embargo, los fenómenos de construcción de liderazgos políticos o la buena imagen de los gobiernos no se deben a una simple atención a dichos elementales reclamos ciudadanos. Cualquier habitante del mundo medianamente informado podría detallar lo que la comunidad necesita sin necesidad de realizar una encuesta. Los electorados buscan, además de una satisfacción elemental y concreta a sus demandas, una satisfacción simbólica y una referencia valorativa. En un momento dado, la sociedad busca un padre protector (Alfonsín), mientras que en otros momentos requiere un carismático que ponga orden sin miramientos (Menem), para luego pasar a un liderazgo más especular (deriva de la palabra “espejo”), “uno de nosotros” (De la Rúa). Luego de la crisis de 2001, la sociedad buscó en Kirchner un liderazgo fuerte para salir de la crisis, pero no necesariamente carismático como Menem.

Este segundo tipo de respuesta es la que también deben dar los estudios de opinión, ya que en cualquier fenómeno político exitoso conviven las dos satisfacciones: la concreta y la simbólica.

### **Análisis e interpretación de la información**

En el análisis e interpretación de los resultados es donde más se nota el valor agregado del consultor. Una encuesta aceptablemente realizada, pero leída por ojos inexpertos, puede sacar conclusiones apresuradas, superficiales o no advertir los riesgos en ciernes.

La interpretación de los resultados debe arribar a una conclusión global sobre el estado de ánimo de la población y las potencialidades del candidato. Debe realizarse una lectura inteligente de la información, partiendo de un marco de análisis sobre las principales tendencias a largo plazo de la población, para discriminar qué es meramente coyuntural y qué es estructural. Sin esa articulación, se puede realizar una lectura absolutamente obvia de dónde está parada la gente.

Debe tenerse en cuenta que:

### **a. Los entrevistados no dicen toda la verdad**

No porque pretendan engañarnos, sino porque, como todo ser humano, no verbalizan todo lo que inconscientemente piensan. También hay múltiples casos de estudios que comprobaron que la gente opina acerca de cosas de las que no tiene ni idea o que tiende a dar respuestas socialmente aceptables.

Esto obliga a ser muy prudente con la lectura de los resultados. Cualquier pregunta que diga "¿Qué atributos debe tener un candidato para que Ud. Lo vote?", obtendrá sistemáticamente por respuesta "capacidad y honestidad". No hace falta contratar a un consultor para saber eso. Igual que para conocer que los principales problemas de la sociedad pueden ser inseguridad y generación de empleo.

No nos animaríamos a decir que la mayoría de la población no quiere a un honesto, sino que existen mecanismos inconscientes que exigen relativizar la cuestión. Por un lado, en función del contexto; si la situación es muy crítica, la honestidad es importante, pero salir del desastre lo es más. Por otro lado, no es que la gente quiera elegir deshonestos, pero la evaluación de la corrupción no es algo unívoco para todo el electorado.

Como cuenta Vargas Llosa en su libro *El pez en el agua*, donde relata los pormenores de su campaña electoral contra Fujimori en 1990, al escuchar a un grupo motivacional de personas de clase baja en Lima respecto de una denuncia de corrupción hacia su adversario: *"No daban importancia alguna a las denuncias... más bien, las celebraban como algo en su activo: 'es un gran pendejo, pues', afirmó uno, abriendo los ojos llenos de admiración"*.

Una vendedora en un mercado popular le dijo a una candidata a intendente de un partido que se jacta de la honestidad de sus dirigentes en Paraguay: "Uds. no pueden ser tan buenos", indicando que para ella todos los políticos eran corruptos y que, por lo tanto, su interlocutora le estaba mintiendo.

### **b. La opinión pública se desarrolla en función del contexto**

Nadie quiere pagar más impuestos, pero si las circunstancias lo exigen puede aceptarlo. Nadie quiere ir a la guerra, pero si un país enemigo ataca, habrá que defenderse. Un candidato puede no gustarle a la mayoría, pero si no hay otra opción sería enfrente, quizá no quede otra que votar al "malo conocido" en lugar de al "bueno por conocer".

La encuesta es una foto de una materia que está en constante mutación, influida por múltiples factores, todo el tiempo. De varios de esos elementos que afectan a la opinión pública se sabe menos de lo que se supone, lo cual hace difícil aislar las distintas incidencias. Por lo tanto, una serie de asaltos seguidos de asesinato cometidos por menores en el lapso de pocos meses puede predisponer a la población a pensar que sería mejor bajar la edad de punibilidad. La gente cambia porque los contextos cambian. Lo que tres meses atrás

parecía intolerable e increíble, hoy suena sensato, sobre todo en situaciones de crisis que se desarrollan vertiginosamente.

### **c. La gente no es contradictoria...**

Los contradictorios somos los analistas, que a veces pretendemos poner a la gente en ciertos casilleros. Pero la realidad es compleja y no siempre acepta encasillamientos fáciles (si no, nuestro trabajo sería más fácil y descansado, pero mucho menos desafiante).

Muy conocido es el caso de un estudio realizado en EE.UU. en el cual la gran mayoría dice que el Estado debería incrementar sus servicios. Acto seguido, la misma sociedad asegura que el mismo Estado debería bajar los impuestos y gastar menos. O aquel otro en el cual la enorme mayoría dice que el desempeño del Congreso Nacional es reprochable, pero cuando se le pregunta sobre el representante de su distrito específicamente, la mayoría está conforme.

Si por la gente fuera, el mundo sería idílico y perfecto... pero jamás lo es. Todos queremos líderes capaces y honestos, desinteresados servidores de la patria, Estados que ejerzan su autoridad pero que no caigan en el autoritarismo, servicios públicos eficientes pero baratos. La tarea de la encuesta con objeto profesional de consultoría (no la académica) necesita poner al entrevistado frente a opciones de hierro como la siguiente: "¿Ud. Aceptaría que no aumenten las tarifas de los servicios públicos, aun a riesgo de que la falta de inversión produzca un deterioro del servicio?". Sólo de esta manera sabremos qué piensan realmente nuestros vecinos.

Por lo tanto, la encuesta no es algo para leer en forma de porcentajes aislados, sino que exige una lectura integral, una interpretación que combine los distintos elementos y que acepte la dificultad de que parte de la realidad no encaje en un "modelo coherente". Cualquier ciudadano responderá que le parece muy importante el cuidado del medioambiente, pero no siempre queda claro hasta dónde estaría realmente dispuesto a sacrificar cosas por defender "un mundo verde".

### **d. La encuesta es una foto**

Por lo tanto, para ver cómo evoluciona la sociedad necesitamos una película, que en el fondo es una serie de fotos tomadas una detrás de otra. Entonces, para observar la dinámica del proceso es necesario ir sacando fotos al mismo objeto, y desde el mismo ángulo, para certificar que no haya variaciones sustanciales (siempre hay que recordar el margen de error).

Como la sociedad está influida de manera permanente por diversos estímulos, algunos muy difíciles de identificar o medir, es necesario interpretar los resultados de un estudio de opinión a la luz de la estructura de la opinión pública, matizando la coyuntura. Si no les prestamos atención a las tendencias

de largo plazo, vamos a estar siempre sujetos a la influencia del suceso, y no del proceso. La opinión pública no es la tapa de los diarios del día a día.

Observar la foto pensando en la película es lo que nos permite despejar lo principal de lo accesorio y discriminar hasta qué punto uno debe preocuparse por una novedad o hasta qué punto es sólo un chubasco. ¿Quiere realmente la gente re-estatizar las empresas de servicios públicos? ¿O es más que nada efecto de la crisis que haya tenido una de ellas? ¿Cuál era el estado de la opinión previo a dicha crisis y cuál es uno o dos meses después de que la misma se solucionó y dejó de ser de interés de los medios? Sólo respondiendo este tipo de preguntas estaremos en condiciones de saber si estamos frente a un efecto de la coyuntura o a un verdadero cambio de tendencia.

Por otra parte, la sociedad no se mueve en una sola dirección todo el tiempo, pero sí guarda cierta coherencia interna en su faz mayoritaria (por supuesto que cuando hablamos de "la gente" nunca hablamos del 100 % de la comunidad, sino de una mayoría, a veces relativa).

### **Recomendaciones para una investigación "casera"**

En caso de que el lector no posea dinero para contratar un estudio profesional, al menos trate de seguir las siguientes indicaciones:

1. Convoque en forma militante a algún estudiante o graduado en carreras de ciencias sociales (ciencia política, sociología, comunicación social, periodismo, trabajo social, etc.), ya que si ya ha cursado alguna materia de metodología de la investigación o estadística, al menos estará en condiciones de ubicar la bibliografía adecuada y aplicar criterios razonables.
2. Puede pedir a la cátedra de alguna universidad que los estudiantes de una carrera de ciencias sociales hagan un trabajo práctico, al estilo pasantía, a cambio de correr con algunos gastos.
3. Evite la tentación de mandar a algunos militantes a algún punto de concentración de su ciudad a hacer tres preguntas elementales, ya que eso no sirve para nada.
4. En cualquiera de los casos, los encuestadores no deben identificarse como pertenecientes a un partido político o a la campaña de un candidato, pues eso sesga por completo la información a obtener.
5. Trate de no hacer menos de 200 a 250 casos.
6. Lo importante es la dispersión de la muestra dentro del territorio, para lo cual se aconseja numerar todas las manzanas del municipio

y seleccionar al azar una cantidad de manzanas que sea la mitad de las encuestas que se vayan a levantar (relevando dos por manzana).

7. Asegúrese al menos de que la muestra respete la proporción de hombres, mujeres y edades del padrón real. Para eso se puede consultar el último censo de población disponible.
8. Haga una prueba del cuestionario antes de salir a la calle para ver si funciona bien.
9. Supervise a los encuestadores y hágaselo saber.

## **6. PARA HACER UNA ENCUESTA TELEFÓNICA**

Si bien lo ideal son las encuestas cara a cara domiciliarias, una alternativa barata y rápida y –aunque no todo el mundo tiene teléfono– puede ser una encuesta telefónica, al menos para conocer el estado de la opinión sobre temas generales. Debe tenerse en cuenta que la encuesta telefónica sobrerrepresenta a los sectores medios y altos y subrepresenta a la clase baja, por lo que conviene siempre relativizar los resultados.

Para diseñar una muestra telefónica, es necesario contar con un padrón que contenga a todos los que tienen teléfono domiciliario en una determinada localidad (excluyendo organismos, empresas y comercios). Por lo general, cada característica telefónica representa a una zona de una localidad. Por lo tanto, se debe asignar una cantidad de casos proporcional a la cantidad de líneas que tenga cada característica. La selección de líneas a las que se llamará siempre deben elegirse al azar, esto es, por un sorteo simple.

## **7. ¿AYUDA EN UNA CAMPAÑA LA PUBLICACIÓN DE ENCUESTAS FAVORABLES?**

Durante la última década, los dirigentes políticos se han obsesionado cada vez más con la publicación de encuestas que los ubiquen como ganadores o como suficientemente competitivos. Esto deviene del hecho de que todos parten de un par de supuestos:

- Lo que digan los medios de comunicación condiciona lo que piensan los votantes; y
- La gente vota al ganador.

No queremos desarrollar aquí un tratado sobre las teorías acerca de la conformación de la opinión pública ni sobre los efectos de medios. Sin embargo, queremos dejarles algunas reflexiones y advertencias como fruto de la práctica profesional.

- La gran mayoría de los que leen los resultados de las encuestas son gente politizada que tiene su voto bastante definido de antemano y, por lo tanto, difícilmente lo modifiquen por el resultado de una encuesta. Los no politizados, indecisos y electores volátiles no les prestan mucha atención a las campañas; ergo, tampoco a los sondeos.
- La gran mayoría de los votantes se informa por medios de comunicación que les son afines a sus percepciones. Por lo tanto, las informaciones que dichos medios difundan seguramente no contradirán la línea editorial de los mismos.
- Las encuestas se difunden sobre todo en los medios escritos y, en alguna medida, por las radios, pero los noticieros de televisión se hacen poco eco de los sondeos.
- No es verdad que la gente quiera votar al ganador. Si por eso fuera, quienes ganaron las últimas elecciones presidenciales hubiesen triunfado por márgenes superiores a los que predecían las encuestas serias, al generar un convencimiento de los indecisos, cosa que no ocurrió.
- Los medios condicionan sobre todo los temas sobre los que la gente habla, pero no tanto lo que piensa sobre temas específicos, ya que es un fenómeno mucho más complejo.
- Con posterioridad a la crisis de 2001, la sociedad ha ido teniendo una postura más crítica y distante sobre las cosas que dicen los medios. Por lo tanto, éstos pierden su capacidad de influencia (aunque pretendan transmitir otra visión).
- Nadie que piense que las cosas van mal en el país, la provincia o el municipio cambiará de parecer porque los medios digan lo contrario, y viceversa.
- Es cierto que en un par de situaciones la difusión de encuestas resulta perjudicial para algún candidato. El primer ejemplo es cuando la sociedad toma conciencia de que la contienda central se dará entre dos opciones que no desea. Eso sucedió la última semana antes de la elección de primera vuelta en Argentina en 2003: cuando se difundió que el *ballotage* podía ser entre Carlos Menem y Ricardo López Murphy, en esos pocos días creció Néstor Kirchner, ya que respondía mejor al perfil de la demanda mayoritaria. La publicación perjudicó al que se había vuelto competitivo.
- La segunda situación se refiere a aquellos candidatos que tienen una baja intención de voto y las encuestas dan cuenta de ello: efectivamente, esa persona no crecerá e incluso es posible que pierda votos por un efecto de polarización en menos opciones. Lo cual no significa que esos sufragios se encolumnen con el ganador, sino que pueden ir al segundo.
- Los votantes no se hacen eco de una sola encuesta publicada, sino que los consensos sobre el estado de situación se producen por a) una sumatoria de indicadores que van en la misma dirección y por b) la percepción que la gente se forma a partir de las conversaciones con sus pares.

Las elecciones no se ganan en función de las encuestas que se publican, sino que los ganadores, o los que sin ganar se puede decir que tuvieron un buen desempeño, en su gran mayoría se basan en otras condiciones (imagen positiva, buen gobierno, buena campaña, publicidad intensa, partidos con gran estructura, posicionamiento trabajado con suficiente antelación, etc.). Por lo tanto, basar el éxito en un solo factor es un fuerte error de apreciación. En todo caso, si alguien necesita de la publicación de una encuesta favorable para ganar es porque seguramente no ha puesto en práctica buena parte de las recomendaciones que se realizan en este manual.

Con todas las herramientas desarrolladas aquí se está en condiciones de elaborar un diagnóstico de opinión pública. Sólo con él estaremos en condiciones de diseñar la estrategia de campaña.



## BIBLIOGRAFÍA

- Costa Bonino, Luis. *Manual de marketing político*, Editorial Fin de Siglo, Uruguay, 1994.
- D'Adamo, Orlando J., García Beaudoux, Virginia, Freidenberg, Flavia. *Medios de comunicación, efectos políticos y opinión pública: una imagen, ¿vale más que mil palabras?*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 2000.
- Del Rey Morató, Javier. *Los juegos de los políticos, Teoría general de la información y comunicación política*, Editorial Tecnos, Madrid, 1997.
- Durán Barba, Jaime; Nieto, Santiago *Mujer, sexualidad, internet y política, los nuevos electores latinoamericanos*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2006.
- Fara, C. "Comunicación política y estudios de opinión pública: La perspectiva desde la consultoría", en *Perspectivas y experiencias de Comunicación Política*. Ed. La Crujía, 2012.
- Fara, C. "Comunicación política en América Latina", *Diálogo Político*. Publicación trimestral de la Konrad-Adenauer-Stiftung A. C. Año XXI - Nº 1 - Marzo, 2004.
- Fara, C. & Asociados. "Diseñando Estrategias", 1996. "Argentina: del Voto Cautivo a la Desregulación del Electorado", 1997.
- Fara, C. y otros. *Capacitando Candidatos. Marketing y Comunicación Política*. CDROM, KASODCA, Buenos Aires, 2004.
- Haime, Hugo. *La Imagen del Poder*, Editorial Corregidor, Buenos Aires, 1998.
- Haime, Hugo. *Votando Imágenes*, Librería Editorial Tesis, Bs. As., 1988.
- Martin Salgado, Lourdes. *Marketing Político, Arte y Ciencia de la persuasión democrática*, Ed. Paidós, Barcelona, 2002.
- Morris Dick, *El Nuevo Principe*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 2003.
- Napolitan Joseph, *¿Como ganar las elecciones?*, Ed. Edilpa, 1995.
- SEQUELA *Reportaje a Jaques Seguela en El Publicitario*. Febrero 1995, pags. 12-19.

Sun Tzu. *El Arte de la Guerra*, Editorial Estaciones, Bs. As., 1992.

Tironi, E. "Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales", Editorial Taurus (segunda edición corregida y aumentada), Santiago, 2007.

Vargas Llosa, Mario. *El pez en el agua*, Ed. Seix Barral, Bs. As., 1993.



# Estrategias de campaña\*

CARLOS FARA\*\*

¿Qué es imprescindible para ganar una elección? ¿Un buen candidato? ¿Ayuda? ¿Dinero? Si está, mejor. ¿Aparato? Nunca lo rechazaría. Pero ninguna de estas cosas sirve si no hay una...

## 1. ESTRATEGIA

La estrategia es el punto de partida, la brújula que nos indica el norte a seguir, la manera en que vamos a recorrer el territorio sin tropiezos. Diseñar estrategias electorales es siempre un trabajo artesanal. Siempre requiere trazar el molde de un traje a medida, ya que hay factores particulares de cada caso que no se pueden obviar. De todos modos, es conveniente efectuar cuatro advertencias básicas sobre las estrategias electorales:

- Ninguna estrategia está exenta de costos: todo plan tiene fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. No existe la estrategia perfecta, siempre se trata de optar por la más favorable.
- La elección de una estrategia jamás puede ser exclusivamente el resultado de datos de opinión pública. Hay que conjugar sabiamente la información que proporciona el electorado con el resto de los datos del contexto político, social y económico.
- Existen tantas estrategias diferentes como personalidades que las puedan llevar a cabo. Nunca existe un sólo camino posible. La mejor estrategia es la que pueda ser asimilada o internalizada por el candidato en cuestión. Se reitera: las estrategias son trajes a medida. Es inútil proponer alternativas que van en contra de la esencia de quien las deba poner en práctica. Lo que le queda bien a uno le puede quedar mal a otro.
- Decidir una estrategia es una elección de valores. La decisión final más sensata debe estar siempre en manos del candidato. El decidirá qué

---

\* Fara, Carlos y otros, "Manual de Marketing y Comunicación Política", Asociación Civil Estudios Populares (ACEP) y Fundación Konrad Adaneuer (KAS). ISBN 978-987-1285-32-7, de 2012. Autorizada su reproducción a la Universidad Miguel de Cervantes, año 2016.

\*\* Presidente de Carlos Fara & Asociados. Consultor en estrategia y opinión pública. Recibió el Premio Aristóteles a la Excelencia y el premio EIKON de Oro el año 2010 Participó en más de 100 campañas electorales en Argentina y Latinoamérica y en más de 500 proyectos de investigación y asesoramiento. Es presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos.

está dentro o fuera de lo razonable y en qué medida lo propuesto es aceptable para su escala de valores.

## **2. ¿QUÉ ES UNA CAMPAÑA?**

Una campaña es una gran batalla comunicacional, en la que fundamentalmente se trata de construir una diferencia a nuestro favor en la percepción del electorado, llevar la discusión al campo que más nos favorece, a los temas, a los escenarios y al estilo en los que podamos salir ganando.

## **3. EL DIAGNÓSTICO**

El primer paso para diseñar una estrategia es contar con un buen diagnóstico. Este se divide en dos partes: el estado de la opinión pública, del cual ya se habló en el capítulo anterior, y la información social, económica y política. Ambas cuestiones deben conjugarse para tener una idea cabal de qué escenario se va a enfrentar.

Los estudios de opinión no son la única fuente, como ya se advirtió. También es necesario responderse algunos interrogantes como los siguientes, para definir todo el contexto:

### **El contexto político**

- Agenda pública: cuáles son los temas en discusión en los medios.
- Pujas internas dentro del oficialismo y dentro de los partidos de oposición.
- Últimas acciones del gobierno y de la oposición.
- Relación del oficialismo local con instancias de gobierno superiores.
- Situación en el poder legislativo: temas en discusión, alianzas, relaciones con el ejecutivo, relación numérica de fuerzas.
- Crisis o hechos mediáticos de fuerte repercusión en la opinión pública.

### **El contexto económico y social**

- Situación de los principales indicadores económicos y sociales: desocupación, actividad comercial, actividad industrial, conflictos sociales, etc.
- Posición de los principales actores sociales y económicos frente al oficialismo y la relación con sectores de oposición.
- Influencia de los principales actores sociales y económicos sobre la sociedad.
- Personajes relevantes en la comunidad: médicos, abogados, artistas, ex alcaldes o intendentes, religiosos, empresarios, docentes, sindicalistas; ¿qué filiación política tienen?, ¿son formadores de opinión?, ¿a quién se supone que apoyan?

- Historia de la comunidad: hitos en la historia de la localidad o la provincia (terremoto, inundación, establecimiento de una industria, *boom* económico), personajes históricos, reivindicaciones históricas, problemas estructurales, gobernantes recordados, nacionalidad de los inmigrantes.
- Actividad económica predominante: comercial, industrial, agropecuaria, administración pública, servicios.
- Características sociodemográficas: segmentos etarios y ocupacionales, nivel educativo de la sociedad, movimientos migratorios, poder adquisitivo, nivel socioeconómico, movimientos religiosos, organizaciones comunitarias.
- Características de la vida cotidiana (estilos de vida): qué se consume, qué hace la gente con el tiempo libre, qué se lee, qué deportes se practican, relación con el clima, horarios, comidas, música que se escucha, qué actividades desarrolla la juventud.

### **Estructura del electorado**

- ¿De qué signo político es mayoritariamente el electorado local?
- ¿Quién ganó cada elección desde el regreso de la democracia a la fecha?
- El partido que ganó en cada ocasión, ¿ganó la elección en todos los niveles o ganó sólo las locales?
- ¿Existen terceras fuerzas? ¿A qué partido les ceden sus votos a nivel nacional? ¿Se estima que hay mucho corte de boleta?
- ¿En qué zonas recoge más votos cada partido? Análisis por circunscripción y por mesas, en la medida de lo posible.
- Análisis ecológico del voto: cruzamiento de los resultados electorales con datos censales en el nivel más desagregado posible.
- Conformación de alianzas ganadoras: ¿cómo fue cambiando la estructura electoral?

### **Características políticas y personales de los candidatos**

- ¿Cuál es la historia política y personal de cada candidato? ¿Qué cargos ocupó? ¿Qué actividad desarrolló en su vida privada? ¿Es de la localidad o de la provincia?
- ¿De qué sector viene dentro del partido? ¿Cuál es su encuadre ideológico? ¿Con quién está aliado? ¿A qué liderazgo responde?
- ¿Cómo llegó a la candidatura? ¿Es heredero del liderazgo de otro o lo construyó él mismo? ¿Era resistido por la dirigencia del partido? ¿Era esperable que ganara la interna? ¿Siguió un estilo tradicional o es innovador? ¿Rompe con las tradiciones del partido? ¿Él domina al partido o el partido lo domina? ¿Tiene estructura propia?
- Características personales: carácter, capacidad de trabajo, habilidad política, carisma, tiempo para dedicarse, capacidad de comunicar, intuición; relación con sectores de poder locales; vida privada; fortuna personal; situaciones en manos de la justicia.

- ¿Está predispuesto psicológicamente? ¿Cuál es su ánimo? ¿Está convencido de que gana o sólo aspira a hacer un buen papel?
- Si es del oficialismo, ¿qué relación tiene con el jefe del ejecutivo, personal y política? ¿Ha sido rebelde, crítico o disciplinado?

### **Recursos de los partidos y los candidatos**

- Capacidad de movilización de cuadros de cada partido o candidato.
- Habilidad política y comunicacional de los dirigentes políticos del entorno.
- Capacidad de conseguir recursos financieros
- Respaldo técnico de campaña (información, publicidad, organización).

### **Estructura de los medios de comunicación**

- ¿Qué medios se leen, escuchan o ven en la localidad o provincia?
- ¿A quién pertenecen?
- ¿Tienen alguna identificación política?
- ¿Cuáles son los programas más vistos o escuchados? ¿Quién los escucha?
- ¿Cuáles son los programas políticos? ¿Quién los dirige? ¿Tienen alguna identificación política?
- ¿Qué estado de ánimo está instalando la prensa en general?
- ¿Algunos medios tienen alguna contienda con el oficialismo u otros signos políticos?

### **Tipo de elección**

- ¿Qué cargos se juegan en la elección: sólo legislativo, sólo ejecutivo, ambos, en los tres niveles, sólo nacional? ¿Cómo es el sistema electoral?
- ¿Existen primarias abiertas simultáneas y obligatorias?

### **Estrategia de los candidatos**

- ¿Qué está haciendo cada candidato?
- ¿Qué lugares están recorriendo?
- ¿Con qué sectores de poder están conversando?
- ¿Qué apoyos públicos están recibiendo?
- ¿A quién le están hablando? ¿Qué están prometiendo? ¿Qué declaraciones públicas hacen?
- ¿Cómo es su publicidad?
- ¿Qué operaciones políticas están montando? ¿Qué buscan? ¿Qué rumores echan a correr? ¿Qué acción psicológica desarrollan?
- ¿Qué sensación quieren instalar?
- ¿Cuáles son los movimientos de su entorno y de los dirigentes de cada sector?
- ¿Cuentan con asesoramiento profesional de consultores políticos?

## Alianzas

- Alianzas posibles o concretadas entre partidos o candidatos que podrían alterar el escenario actual.

## 4. ¿DE QUÉ SE TRATA LA ELECCIÓN? EL ESCENARIO DE CAMPAÑA

Una elección siempre es un plebiscito: sobre un candidato, un liderazgo, una gestión, un modelo de país, una conducta, una ideología, la confianza, etc. Quien mejor se posicione frente a la sociedad en el eje o los ejes de ese plebiscito es el que finalmente gana la elección. Por lo tanto, si no se tiene en claro esta cuestión, todas las decisiones que se tomen serán erróneas.

La mayor parte de las campañas se equivocan al tratar de responderse “de qué trata esta elección”. Con los datos de la opinión pública en la mano se puede definir qué es lo que está en discusión para la gente, qué es lo que se está plebiscitando: ¿un cambio?, ¿una continuidad?, ¿un determinado tipo de liderazgo o de soluciones? Si uno no tiene bien respondida esta pregunta, lo más probable es que el resto de la campaña esté mal trazado, es poner mal los cimientos. Puede haber lindos spots, una campaña muy alegre, muy festiva, pueden estar bien elegidos los colores, etc., pero sobre bases equivocadas. Veamos un ejemplo.

Es muy común para muchos países de América Latina que exista un eje de tensión acerca de si la sociedad quiere un mayor rol del Estado en la economía o un mayor rol del mercado, reformas neoliberales como en la década del 90. Y, por otro lado, un eje relativo al estilo de liderazgo, con liderazgo fuerte (que, visto desde otro lado, de tan fuerte puede ser percibido como autoritario, confrontativo o soberbio), contrapuesto a un liderazgo consensuador, dialoguista o plural (que de tan consensuador, pluralista y dialoguista puede considerarse débil en ciertos momentos). Todo en política es una moneda de dos caras.

En la elección argentina legislativa de 2009, la mayoría de la sociedad -no toda la sociedad, pero sí la mayoría- estaba de acuerdo con un mayor rol del Estado en la economía, y lo siguió estando en relación con el gobierno de Carlos Menem, pero no estaba ya abonando la necesidad de un liderazgo fuerte que, para la percepción de la gente, estaba siendo calificado como excesivamente confrontativo, autoritario, soberbio, despegado de lo que los electores estaban esperando. La sociedad se corrió en 2009 a ese cuadrante. Mientras que el gobierno de los Kirchner se mantuvo bien sintonizado con respecto a la demanda de mayor participación del Estado en la economía, a partir de la “crisis del campo” de 2008 estaba ejerciendo un liderazgo que para la gente no se correspondía con la necesidades que la Argentina podía tener. Por lo tanto, eso hizo que Néstor Kirchner perdiera la elección frente a Francisco de Narváez en la provincia de Buenos Aires.

Cuando alguien gana una elección es porque efectivamente sintoniza con el grueso de esta demanda que tiene la sociedad. El siguiente gráfico fue armado en función de estudios de opinión pública –tanto cuantitativos como cualitativos– de observación permanente de la realidad y del posicionamiento que la gente le da al gobierno de turno. Lo que muestra es que la sociedad estaba en un lado, pero el gobierno estaba sintonizando con otro cuadrante, y esto produjo la enorme pérdida de votos de la elección legislativa de 2009.

Lo que está sucediendo en la actualidad es que Cristina Fernández, ya antes de la muerte de Néstor Kirchner, fue moderando su estilo de comunicación, con lo cual fue moviéndose más al centro en el eje del estilo de liderazgo. Y, por supuesto, la sociedad sigue estando más cercanamente al punto de mayor Estado, o lo que el gobierno llama “el modelo” en términos económicos. Eso hizo que la presidente fuese reelegida en 2011. Esto es simplemente un ejemplo que se puede construir en cualquier país, provincia o ciudad, aunque con otros ejes de carácter local y no nacional. A nivel municipal, los ejes son mucho menos ideológicos. Si uno describe correctamente estas dimensiones, describe acertadamente dónde está la sociedad y dónde están las alternativas políticas, orienta sobre lo que se debe hacer estratégicamente para poder sintonizar con el electorado y está en posibilidades de ganar la elección.

## **5. ¿CUÁLES SON MIS VENTAJAS COMPARATIVAS?**

Las ventajas comparativas son las palancas a partir de las cuales un candidato o un partido pueden volcar votos a su favor. Dichas ventajas pueden ser características personales de un candidato (honestidad, capacidad, liderazgo), características políticas (adscripción ideológica, partidaria, posiciones ante temas críticos), una imagen individual, una gestión gubernamental con alta aprobación, un tema, propuestas de gobierno o el historial de un partido. Esas ventajas son las armas que tiene un candidato para permitirle diferenciarse positivamente frente al electorado. Si, tal cual indica la lógica, logra resaltarlas a lo largo de una campaña, le está otorgando a la gente criterios con los cuales discriminar las distintas ofertas electorales.

Tener una ventaja comparativa no implica necesariamente que se la esté aprovechando en función electoral. A veces la ventaja existe –o sea, es percibida por la opinión pública–, pero la agenda de discusión de la campaña no permite instalarla como criterio primordial a los que dudan sobre su decisión final. Demás está decir que el partido o el candidato que gana una elección son porque ha logrado posicionarse como el mejor en aquellos ítems que son más relevantes para el electorado. La identificación de las ventajas comparativas ya ha sido suficientemente tratada en el capítulo referido al diagnóstico de la opinión pública. De todos modos, vale recordar que las mismas le permiten a un candidato cortar al electorado por determinado eje que lo favorece y construir así su coalición ganadora mínima.

## 6. ¿CUÁL ES MI OBJETIVO?

Si uno tiene claro cuál es el escenario de campaña, o sea, qué es lo que se está plebiscitando, está en condiciones de ver cuál es el objetivo.

En general, todo el mundo dice "Nosotros queremos ganar la elección", pero la verdad es que las elecciones no se ganan porque se quiere, sino porque se puede. Hay contextos históricos que hacen que determinadas fuerzas sean favorecidas y otras, perjudicadas. Porque somos oposición y el oficialismo está haciendo buen gobierno o porque no tenemos un gran candidato; o, sencillamente, porque el perfil de la sociedad no nos permite romper la tradición histórica.

En muchas circunstancias, hacer una buena elección, aun saliendo segundo, es un triunfo. Por eso el objetivo debe ser realista, para que no se generen expectativas infundadas. Por otra parte, definir bien el objetivo es fundamental, porque la estrategia que le corresponde puede ser bien diferente si se trata de ganar o de hacer el mejor papel posible. La estrategia debe ayudar a maximizar ganancias o reducir pérdidas. Muchas veces un candidato puede utilizar una campaña no para ganar, sino para instalarse en el distrito, hacerse conocido y plantearse como objetivo final intentar ganar en una elección posterior. Si uno no va por el premio mayor, también la inversión de recursos que realiza es diferente y se ubica en otra posición.

En 2007 y 2011, en Argentina era muy difícil pensar que la presidenta no fuese elegida y era muy poco probable que la oposición pudiese ganar esa elección, sencillamente por cómo se estaban moviendo las coordenadas.

En 1996, nuestra consultora asesoró a Gustavo Beliz en su campaña para jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires. Salió cuarto con el 13% de los votos, lo cual fue una elección excelente considerando su limitación de recursos, que era la primera vez que se presentaba y que todas las hipótesis lo imaginaban obteniendo el 3 o el 4%.

Le ha pasado una vez a un cliente que no le advirtieron que iba a perder, se endeudó porque hizo un enorme gasto de dinero a lo largo del tiempo, innecesario, porque era una elección imposible de ganar. Si alguien le hubiera avisado a tiempo cuáles eran las posibilidades reales, se hubiera ahorrado un fuerte dolor de cabeza personal. Pero además, no hubiera quedado como alguien que no hizo un buen papel por dedicarse mucho a agredir y criticar, y eso fue como acelerar un auto enterrado en la arena: lo más probable es que uno lo entierre cada vez más.

Uno puede tener un candidato que *"no ganó esta elección pero como candidato, me gusta para la siguiente. Para esta vez me parece que todavía le falta, quizás la próxima vez lo vote"* (comentario escuchado en grupos focales). Siempre es preferible terminar como un segundo simpático y no como un segundo agresivo, porque después, remontar ese cambio de imagen post

elección puede llegar a ser muy costoso en tiempo y esfuerzo. Y a veces, prácticamente imposible de dar vuelta.

## **7. ¿CUÁL ES MI CONCEPTO DE CAMPAÑA?**

Una vez que tengo definido el diagnóstico del escenario, de qué se trata la elección, mis ventajas comparativas y cuál es el escenario, estoy en condiciones de definir el concepto de mi campaña, la impronta que la guiará. Si uno responde bien la primera pregunta, tiene muchas posibilidades de que la campaña esté bien planteada, independientemente de las circunstancias y de los recursos.

El concepto no necesita definirse en más de una frase; a veces son no más de tres o cuatro palabras. Pero esa frase no debe dejar lugar a dudas con respecto a qué está buscando el candidato, qué imagen necesita construir, hacia dónde va. El concepto central no es el eslogan publicitario. El eslogan traduce el concepto al lenguaje publicitario.

Trayendo una vez más a colación el caso de Mar del Plata 2007, el concepto fue:

### **Un líder ya conocido, con trayectoria, ideas, presencia, cercano**

Si esto no está bien definido, la campaña será como una casa sin buenos cimientos: tarde o temprano se vendrá abajo. El concepto debe ser la obsesión del equipo de campaña, ya que todas las decisiones que se tomen deberán responder a este criterio: el eslogan, un acto, el afiche, las declaraciones frente a la prensa, el estilo de campaña, etc.

El concepto de la campaña presidencial que ganó Obama en 2008 era el cambio. Y la campaña dedicó todas las acciones a tratar de transmitir cambios, desde todo punto de vista, inclusive desde el uso de las tecnologías, la manera en que el candidato se comunicó con sus electores. Por lo tanto, lo importante es que este concepto estratégico lo deben tener muy en claro el candidato y todo el equipo de campaña.

La estrategia tiene que estar escrita en algún lugar. La frase "todos tenemos claro cuál es la estrategia, pero no lo tengo escrito en ningún lugar" es un problema, porque cuando después se quiere reconstruir qué estrategia definieron, todos empiezan a tener versiones diferentes. Es como remitirse a la letra de un contrato: están escritas las reglas del juego. Y cuando está escrita la estrategia, solo hay que volver al papel para ver qué es lo que efectivamente se marcó.

La estrategia, si está bien diseñada, se mantiene desde el principio hasta el final. Salvo que pase un tsunami social o político en el medio de una campaña. Pero si las grandes coordenadas están correctamente descriptas, el concepto estratégico definido vale para toda la campaña. Alguna vez, en República

Dominicana, llegué a ver un equipo de campaña que finalmente perdió por lejos y les dije: "Bueno, ¿y cuál es la estrategia de campaña?". Y el jefe de campaña me dijo: "Y, mire, usted sabe cómo es esto, la campaña se va viendo de semana en semana". Resultado: no había estrategia. Es algo que uno establece de manera permanente. Se puede ser muy flexible con las tácticas, pero lo que no se puede someter a discusión y debate permanente es la estrategia.

El concepto estratégico es la piedra angular de la campaña. Lo que sucede habitualmente es que a medida que arranca la campaña, automáticamente se empieza a desdibujar la esencia y, entonces, el candidato empieza a recibir una cantidad de invitaciones que nadie filtra, porque como supone que todas esas invitaciones son buenas para estar con gente, seducirla y ganar votos, entonces acepta cualquier cosa. Supongamos que esta noche hay reunión de campaña y decimos que nuestro gran concepto de campaña es que vamos a luchar contra el desempleo. Entonces, mañana el candidato tiene un desayuno a las 8 de la mañana con discapacitados. ¿Y eso qué tiene que ver con el desempleo? "Nada, lo que pasa es que lo teníamos agendado desde antes...". Pero si no tiene que ver con el desempleo, no va dentro de la agenda, porque la estrategia de campaña se mantiene en la medida en que uno logra cierta disciplina cotidiana. Siempre se van a desarmar cosas, siempre una campaña es caótica, siempre va a haber distintos tipos de acciones que realmente no responden al concepto. Pero hay que ser bastante riguroso con esta cuestión. Por lo tanto: *todo lo que no coincide con el concepto no se hace.*

La dispersión es la peor enemiga de la estrategia. Como en las artes marciales, se trata de concentrar toda la fuerza en un puño. Si trato de instalar más de un concepto, pierdo esfuerzos, dinero, tiempo y, lo que es peor, confundo al electorado sobre lo que es realmente importante.

Si el concepto estratégico es "cambio", entonces el candidato desayuna, almuerza, cena y se va dormir con el cambio en su cabeza.

## **8. ¿QUIÉN ES MI ELECTORADO?**

Hay una frase fatal en toda campaña: "Todos los votos cuentan". Eso es falso: todos los votos no cuentan. En una campaña no se le habla a todo el mundo. Como se mencionaba en el punto anterior, la cuestión es concentrarse. A quién le hablo es algo que, por supuesto, queda definido a partir del estudio de opinión pública, el que debe arrojar respuestas respecto a qué segmentos del electorado son más proclives a votarme: ¿quiénes son?, ¿dónde viven?, ¿qué edad tienen?, ¿a qué nivel socioeconómico pertenecen? Y, sobre todo, ¿qué piensan? y ¿qué sienten?, porque las campañas habitualmente se vuelven muy racionales.

Las campañas se arman pensando más en los intereses objetivos de la gente que en sus percepciones. Es muy típico, por ejemplo, oír: "Hay que llegar a los jóvenes". Nadie sabe por qué, pero hay que llegar a los jóvenes. No se

sabe si es el target, si tiene sentido, pero hay una especie de mito con eso. Entonces, ¿qué quieren los jóvenes? Y empieza el equipo de campaña a debatir: "Los jóvenes quieren oportunidades de empleo", y hablemos de oportunidades de empleo, como si nunca nadie en la vida fuese a hablar de ese tema.

Entonces, las campañas se vuelven muy racionales, y yo no puedo decir que a la juventud le interesan becas estudiantiles, le interesan lugares para el deporte. Primero, porque nunca nadie se lo pregunta a la juventud; y segundo, porque la juventud es uno de los segmentos más difíciles porque son los más desinformados, los más despolitizados, los más desideologizados y los más volátiles, que pueden moverse rápidamente para un lugar y pueden cambiar velozmente por determinadas corrientes y sintonías. Entonces, además de decidir a quién, si los jóvenes son un target en mi campaña, yo tengo que pensar también cómo les muevo las fibras emotivas.

Lo primero que debo calcular es cuánto voto duro tengo, cuánta gente me va a votar independientemente del candidato, de las propuestas y de la campaña. La campaña puede ser muy mala y lo van a votar igual; puede ser el peor candidato del mundo o el mejor, pero siempre lo van a votar. ¿Es un 20%, un 25% un 30%? Luego, quiénes son los persuadibles, a los que quizás puedo llegar, quizás votan dependiendo del candidato, la campaña, la propuesta, el estilo: puede ser un 10, 15, 20%, como mucho. En tercer lugar, estimo con quién compito votos, esto es, quién puede atrapar los mismos votos que yo. Por último, calculo quiénes no me van a votar jamás, que habitualmente puede ser el 40%, 50%, y no tiene ningún sentido que gaste dinero, esfuerzo y energía en hablarle a gente que jamás me va a votar (porque además, el tiempo, la energía y los recursos habitualmente son limitados en todas las campañas).

Si tengo un 20, 30 o un 40% que me va a votar de cualquier manera y un 50% o 60% que no me va a votar pase lo que pase, estoy hablando de que debo convencer para ganar al 5, 10 o el 15%. Las campañas más exitosas, las mejor planteadas, son las que se concentran en este 15%, que es lo que, en el mejor de los casos, les permite ganar.

Entonces, me concentro en una parte del electorado, le voy a decir algo que solo yo podría o que solo fuese creíble en mi boca, cuidando que ese mensaje tenga conexión emotiva, que mueva ciertas fibras independientemente de las necesidades objetivas del segmento.

El o los adversarios electorales son aquellos con quienes se disputan los votos. Es una de las definiciones más importantes porque en muchas oportunidades, sobre todo en contextos no polarizados o de candidatos múltiples (como la ley de lemas), los comités de campaña están convencidos de pelear los votos con un partido, cuando en realidad los están peleando con otro. Ir a buscar los votos al lugar equivocado significa perder tiempo, energía, dinero y oportunidades. En la primera elección para gobernador de Tierra del Fuego en 1991 se presentaba un contexto muy polarizado entre el justicialismo y el

partido provincial -el Movimiento Popular Fueguino-, quien finalmente ganó la elección por 2 puntos. El tercero en discordia era la Unión Cívica Radical, que obtuvo el 6,49 % de los votos. La dirigencia justicialista pensaba que el campo de batalla eran los votantes radicales, cuando en realidad debía tratar de captar a algunos electores ya inclinados por el MOPOF, en función de su perfil ideológico.

El adversario no es necesariamente aquel con quien se debe debatir en una campaña. O, dicho de otro modo, pelearle los votos "al" candidato X no significa pelearse "con" el candidato X. La primera es la batalla estratégica, mientras que la segunda es la táctica, que se expresa en lo comunicacional. En la campaña presidencial de 2007, Carrió y Lavagna peleaban por un espacio de votos en común. Pero, salvo en contadas ocasiones, ambos tenían como principal destinatario de sus mensajes al gobierno nacional, porque cada uno estaba tratando de construir la imagen del "mayor opositor" a los Kirchner.

En otro contexto en el cual se producen confusiones respecto a quién es el adversario es cuando se compite en el marco de la ley de lemas o las internas abiertas. Esto sucede porque muchos candidatos entran a la contienda con el solo objetivo de posicionarse lo mejor posible. Pero no advierten que es una interna abierta y cruzada, es decir, un sub-lema o lista interna -según el caso- puede pelear votos con otro sub-lema del mismo partido, pero habitualmente existen posibilidades de que también se le superpongan electores con una lista de otro partido. En este sentido, debe decirse que cuando no se poseen datos de opinión pública segmentados, dichos sistemas electorales terminan por desorientar a muchos dirigentes.

## 9. ¿CUÁLES SON MIS TEMAS?

Los temas pueden ser una de las grandes ventajas comparativas de un candidato. Para muchos analistas, no tener un tema es no tener una campaña. Tenerlo, en cambio, es empezar a ganar una elección.

Un tema puede ser un tema-problema de los votantes (inseguridad, desocupación), puede ser un atributo o eje que se quiera destacar (experiencia, liderazgo) o una solución específica (tolerancia cero). Habitualmente se tiende a pensarlo de la primera manera, pero se lo debe enfocar de forma más amplia, para aprovechar lo mejor posible las oportunidades del escenario.

Definir los temas de campaña es una de las cuestiones más difíciles. Para que un ítem sea considerado electoralmente relevante, debe cumplir con tres condiciones:

- debe ser percibido como importante por mi electorado (no por cualquier segmento);
- el electorado debe pensar que puede ser solucionado por una acción gubernamental; y

- el electorado tiene que poder percibir que hay diferentes propuestas entre los partidos.

Desde este punto de vista, el agujero en la capa de ozono, más allá de su relevancia para el futuro de la humanidad, no parece cumplir con ninguna de las tres condiciones descritas, y cada vez son más los temas que tienen dificultad para sacar ventaja en una campaña. En muchas ocasiones, los partidos debaten sobre tópicos que cumplen con los dos primeros requisitos, pero generalmente dejan vacío el casillero de la tercera condición. Eso produce que en varias elecciones la gente termine optando por el cuarto o quinto tema y no por los dos o tres primeros.

De nuevo se aplica la regla de la concentración: no puedo tener más de dos o tres temas, so pena de confundir al electorado y perder fuerza en el intento de instalación de mis ideas. No se puede hablar de 20 cosas diferentes, porque a nadie le quedará claro cuál es mi obsesión. Y como en una campaña no se le habla a todo el mundo, esos temas deben ser los más importantes para MI electorado, ya que los distintos segmentos pueden tener motivaciones diferentes.

Ahora: hecha la ley, hecha la trampa. Lamentablemente, definir este punto no es tan sencillo como decir "Mis temas son los temas de la gente. Por lo tanto, voy a hablar de desempleo y seguridad". Cualquiera puede saber cuáles son los temas que más preocupan a la población sin hacer una encuesta o contratar a un consultor. El punto es que también se les debe prestar atención a las siguientes cuestiones:

1. No hable de temas que se salen de su agenda institucional. Si es candidato a concejal, no hable de la deuda externa. De todos modos, es cierto que cada vez más el electorado espera de los candidatos posiciones sobre cuestiones valorativas y cree que todos los niveles gubernamentales deben hacer algo por atacar los grandes problemas, cada uno en su medida.
2. Si bien un candidato debe hablar de lo importante y no de lo secundario, *la regla queda relativizada en la medida en que los temas principales ya estén bien cubiertos por los oponentes o los candidatos no se saquen ventajas*. No debe olvidarse que un candidato debe aprovechar las corrientes de viento no utilizadas por los demás, debe ocupar los espacios vacíos para establecer una diferencia a su favor. Con lo cual la regla "hable de lo que les importa a los votantes" necesita siempre de un análisis más detenido.
3. No siempre es un buen negocio callarse en los temas que no convienen o sobre los cuales algún adversario saca ventaja. En este sentido, Carlos Menem es un buen ejemplo de cómo sacar ventajas de las crisis o de las situaciones riesgosas y convertirlas en oportunidades para sumar poder. Durante los seis meses previos a la elección presidencial

de 1995, el gobierno nacional tuvo que responder a varias crisis políticas, sociales y económicas. La crisis económica como consecuencia del "efecto tequila" le permitió mostrarse decidido a que las cosas no se le fueran de las manos. Crisis políticas como las generadas por las declaraciones de represores arrepentidos (caso Scilingo) o la muerte de un soldado en un cuartel (caso Carrasco) le permitieron lograr la primera autocrítica pública de las fuerzas armadas en materia de represión -por parte del jefe del ejército, el general Balza- y la anulación del servicio militar obligatorio. La trágica muerte del hijo del Presidente, que llevó a muchos a pensar que iba a ser interpretado por la sociedad como "la gota que rebalsa el vaso" de la tolerancia hacia la "frivolidad menemista", no fue un hecho menor en el contexto de la campaña. En parte, porque despertó compasión hacia un padre. Pero también porque el Presidente no se deprimió y siguió mandando en el país pese a su desgracia personal. Esa actitud generó respeto en muchos que dudaban.

4. Son muchas las ocasiones en que los candidatos ponen énfasis en los mismos temas o le dan un tratamiento parecido. Se producen situaciones de "empate comunicacional" donde nadie saca ventajas. Por eso, cuando todos hablan del mismo tema, hace falta producir las diferencias. Tres son los caminos recomendables en este sentido:
  - a. Provocar la diferencia explicando cómo resolvería él el problema en cuestión tratado por todos. En la década del 80 se discutía mucho sobre la inflación, que era un tema central en la agenda económica de la Argentina cuando Alfonsín era presidente. Álvaro Alsogaray, candidato a presidente por la UCD dos veces, decía: "Todo el mundo habla de la inflación, pero el tema es cómo lo van a resolver"; entonces, bajaba sus recetas. Cómo lo vamos a resolver también se ha convertido en una suerte de gran empate. Por ejemplo, con respecto al empleo, muchos candidatos dicen que hay que traer inversiones, bajar los impuestos, dar créditos blandos, capacitar a la gente, promover los micro-emprendimientos, etc.; las recetas están, más o menos, escritas en todos lados, no hay mucho misterio en ese sentido.
  - b. Sobre el mismo tema del que todos hablan y todos coinciden en cómo solucionararlo, una forma de desempatar es llevando a la discusión acerca de quién tiene los atributos necesarios para poner en práctica las soluciones. ¿Tenemos la experiencia, el coraje, la capacidad? ¿Ya lo hicimos en otro lugar? ¿Yo ya lo hice en mi municipio o lo hice como gobernador, para poder atacar estos problemas?
  - c. Un candidato puede correrse hacia otros temas importantes (por ejemplo, si todos hablan sobre la corrupción, se puede intentar instalar el debate sobre la educación o la salud). La idea es transitar siempre por autopistas despejadas, donde no haya embotellamientos de mensajes. Si todos hablan de lo mismo y ninguno intenta establecer una diferencia, el público no tiene criterios para discriminar y elegir. Al final de cuentas, se mantiene el *statu quo* electoral y, en la saturación comunicacional, gana quien ya está primero.

Esta alternativa empieza a ser la más habitual: cuando se agotan los principales temas, lo que sucede en muchos lugares del mundo es que las campañas se empiezan a definir por temas, ejes, atributos o valores que están en el cuarto o quinto lugar, pero que efectivamente logran hacer una diferencia entre los candidatos. Es muy común, sobre todo donde hay debates sobre diferencias ideológicas importantes -como puede ser en una elección presidencial-, que se discutan valores en vez de los problemas más relevantes.

En 2004, George Bush hijo fue a la reelección en Estados Unidos y se enfrentó a John Kerry, el candidato demócrata. Terminaron discutiendo sobre el aborto, sobre si había que rezar o no en las escuelas y, por supuesto, sobre el tema de la guerra de Irak. Habitualmente, los temas de política exterior no son los más importantes, si bien la guerra de Irak se convirtió después del 11-S -el atentado a las Torres Gemelas- en una cuestión importante. Los temas económicos y sociales son habitualmente los más relevantes para el electorado. ¿Son el aborto, rezar en las escuelas y la política exterior cosas importantes? No. Pero esos *issues* marcaron la diferencia entre los dos candidatos, porque lo beneficiaban a Bush para poder ganarle a Kerry, sucediendo que cada vez más elecciones se vuelcan a lo que se llama el debate valórico, porque es el debate de valores. Este es un ejemplo si se lo mira desde el punto de vista de la derecha en Estados Unidos.

Veamos un ejemplo desde la centro-izquierda: Rodríguez Zapatero en España, cuando gana su elección en 2004 después del atentado de Atocha y pierde el Partido Popular. A los pocos meses de asumir Zapatero empezó a plantear como grandes temas de discusión el financiamiento del culto católico, el matrimonio entre homosexuales y algunos otros temas dentro de la agenda progresista. ¿Esos eran los temas más importantes para los españoles? No, seguro que no. Pero Zapatero razona: "Como la economía va caminando, en este momento voy a llevar al PP a discutir temas donde mis posiciones tienen el 60 o 70% de apoyo por parte los españoles. Y los voy a llevar a discutir temas que son meramente valóricos, meramente simbólicos, en donde el adversario no va a poder cambiar su posición, porque el PP no puede renegar de cosas como sostener el culto católico, el aborto o permitir el matrimonio entre personas del mismo sexo. Por lo tanto, les gano esas discusiones desde el lado de la izquierda". ¿Era lo más importante? No, era lo que el espacio en la opinión pública le permitía establecer para ganar posiciones.

5. Un error habitual es insistir en un tema cuando el mismo no tiene ningún asidero en la opinión pública. Algunos dirigentes creen que si existe un hecho objetivo, el mismo tiene que ser percibido tarde o temprano por el electorado. Son aquellos que piensan que de tanto insistir con un tema, finalmente se lo termina instalando en la discusión de campaña. En la elección para jefe de gobierno de la ciudad de Buenos Aires en 1996, el Frepaso trabajó mucho para involucrar al radicalismo

local como co-responsable con el justicialismo de la supuesta corrupción en el Concejo Deliberante y en la Municipalidad. Utilizaron como eslogan que había que desarmar “la caja negra” de Buenos Aires. De esa manera, se pensaba cuestionar el aura de honestidad que poseía el candidato de la UCR, Fernando de la Rúa. Lo que no advirtieron fue que la sociedad no lo asociaba, ni lo asoció jamás, con la corrupción local. Por lo tanto, la prédica insistente no surtió el efecto esperado.

Una estrategia de campaña debe montarse sobre percepciones ya existentes en la opinión pública; no puede crearlas sin mostrar pruebas contundentes e indiscutibles. El corto lapso de una campaña no da tiempo para que se puedan instalar opiniones que no están previamente en la cabeza de los votantes. Por eso es altamente recomendable comenzar un proceso de posicionamiento con suficiente antelación, para formar el escenario.

6. La agenda de temas de campaña. Quién define la agenda de temas es fundamental porque tiene un impacto psicológico muy importante sobre el electorado y les quita relevancia y espacio a sus adversarios. El que maneja la agenda de temas, de alguna manera, está condicionando fuertemente las estrategias de sus oponentes:
  - a. no les permite planificar su *timing* de temas;
  - b. los obliga a invertir esfuerzos en fijar posición sobre temas que no siempre les son rentables;
  - c. los tiene a su merced, dado que siempre les está cambiando el eje de la discusión;
  - d. los desconcierta, los desorienta;
  - e. les hace perder tiempo con idas y venidas discutiendo sobre temas que no son realmente importantes para el electorado; o
  - f. los provoca con declaraciones que sólo pueden producir indignación.

Tarde o temprano, quien lleva a cabo estas tácticas le pone un techo al crecimiento de sus adversarios. Un buen ejemplo del manejo de la agenda de temas lo dio Raúl Alfonsín, cuando en 1983 denunció la existencia de un pacto sindical-militar. Independientemente de su veracidad objetiva, el *target* del candidato radical estaba fuertemente predispuesto a creerle. El ex presidente dejó a sus adversarios peronistas vociferando, atacando y negando semejante denuncia. La batalla la había ganado Alfonsín desde el mismo momento en que obligó a sus oponentes a debatir sobre un ítem propuesto por él y en el que aquellos llevaban todas las de perder.

Quien logra poner sobre la mesa un tema de debate empieza ganando la discusión. Obligar a alguien a hacer algo en política implica una demostración de poder y, en definitiva –sobre todo para los cargos ejecutivos–, la sociedad privilegia a personas con manejo del poder.

7. Es clave que los temas a definir sean importantes para mi electorado, pues si no se hará una campaña genérica que no seducirá a nadie. ¿Por qué la seguridad no siempre termina de convertirse en un tema fundamental de una campaña? Sencillamente, porque todos los candidatos van a hablar de la inseguridad y en todos lados del mundo dicen más o menos lo mismo: hay que aumentar la cantidad de policías, darles elementos, capacitarlos, endurecer las leyes, hacer modificaciones en la justicia, hace falta educación, mejor el contexto social; es decir, las recetas no son infinitas.
8. Cómo no quedar atrapado en los propios temas: la triangulación. La triangulación es un concepto de Dick Morris, que lo describe tanto en *Los juegos del poder* como en *El nuevo Príncipe*. Según este concepto, uno no necesariamente tiene que esperar a que el péndulo ideológico del electorado lo pueda beneficiar. Se puede aprovechar un tema que es naturalmente del adversario, pero desde la perspectiva propia. No implica cambiar de ideología, sino aprovecharlo desde otro lugar.

Se supone que, en Estados Unidos, cuando se habla de salud, de minorías sexuales, de los temas sociales, eso favorece a los demócratas, pero que cuando el debate va del lado de lo económico, del déficit presupuestario o la seguridad, beneficia a los republicanos. Lo que dice Morris es que uno no tiene que dejar el tema de la seguridad en manos del otro bando si uno es demócrata, ni dejar de lado la agenda social si uno es republicano. Un buen ejemplo es Clinton, que luego de perder las legislativas de medio término del año 94, pega un viraje y empieza a tener una agenda con respecto a los valores de la familia, que es un tema más clásicamente de los republicanos. Propone que va proteger los valores familiares ocupándose de que haya un buen acceso a la salud y a la educación; es el tema del adversario pero desde mi perspectiva. Recuerden que Clinton es el que finaliza su mandato sin déficit fiscal, cuestión que era una gran bandera de los republicanos. En parte del imaginario americano, los republicanos están para administrar bien y los demócratas están para gastar porque agrandan el Estado y ponen más burocracia, etc. Desde el otro lado, cuando Bush llega a la presidencia en el año 2000 con el eslogan de "un conservadurismo compasivo": soy conservador pero tengo compasión, tengo visión social. O sea, tomó algo de lo que supuestamente era de la agenda del adversario.

Otro ejemplo. A principios del año 1997, Blair gana con el Partido Laborista la elección en Gran Bretaña después de 18 años de conservadores. Obviamente, las políticas públicas tienen un efecto sobre el sistema de valores de la sociedad, que se había corrido a la derecha. Blair lee esto, hace una renovación dentro del partido, tiene un liderazgo firme, es una figura más renovada, más joven, menos ideologizado respecto de la plataforma histórica de su fuerza. Cuando trata el tema de la inseguridad -que es un tema más de la derecha y sobre el cual tienen

ventaja los conservadores con respecto a los laboristas-, acuña un eslogan (que después utilizó en Argentina Graciela Fernández Meijide cuando quiso ser gobernadora de la provincia de Buenos Aires en el 99) que es “duro con el delito, duro con las causas del delito”; esto es, la inseguridad es un tema de represión y es un problema social. No es solo represión o sólo social, es duro con las dos cosas. Se ubica en el centro y logra poder captar votos que pueden ser más potencialmente conservadores.

Un tercer ejemplo latinoamericano. En la elección de prefecto en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) en 2005, el ganador de la contienda -Rubén Costas- tenía un eslogan que decía “autonomía, trabajo y seguridad”. Costas tenía una apreciable diferencial en autonomía -ya que venía de ser el líder cívico del movimiento autonomista en ese departamento- y en generación de empleo -porque es productor agropecuario. Pero tenía desventaja en el tema seguridad, ya que su principal adversario, Freddy Soruco, había sido jefe de policía local. Por lo tanto, no era creíble plantear una discusión sobre ese ítem respecto de quién iba a saber combatir mejor el flagelo de la inseguridad. Hicimos una investigación específica en focus y surgió que la gente creía que dicho problema iba a poder paliarse si mejoraban las condiciones sociales, que sobre todo era generar más empleo, un tema fuerte de Costas. A partir de eso se hizo un spot televisivo que dice: “Para luchar contra la inseguridad ciudadana, no existe mejor arma que el trabajo, trabajo y más trabajo”. Es decir: nos trajimos el tema con ventajas del adversario hacia nuestra visión.

## 10. ¿CUÁLES SON MIS PROMESAS?

Algo tengo que llevar al mercado para poder vender, lo cual no significa entrar en la carrera de las promesas al estilo de los remates (“¿quién da más?”). Las propuestas también pueden formar parte de las ventajas comparativas; por ejemplo: ¿quién tiene mejores ideas para resolver el desempleo?

Las propuestas contribuyen al posicionamiento de un candidato, no tanto por la aceptación racional sino por las asociaciones emotivas que los votantes pueden hacer. Las soluciones propuestas para un determinado problema deben respetar cierta lógica rastreable en lo que subyace en las opiniones sobre diversos temas. La masa de votantes de un candidato se reúne a partir del encuadramiento en determinados ejes. Respetar esos ejes en todos los aspectos de una campaña significa no desvirtuar el posicionamiento alcanzado. Si un dirigente reúne detrás de sí sólo el voto cautivo de su partido, no necesita invertir mucho esfuerzo en construir un discurso que apele a la ruptura de las prácticas políticas cerradas y tradicionales. No le estaría hablando a su electorado natural, sino a otros que -por ahora- no lo votan. Salvo que esté muy seguro de que puede captar a esos “independientes”.

Más que nada, las propuestas transmiten la sensación de que el postulante para un cargo sabe de qué está hablando y podrá controlar las situaciones de crisis que se le presentan a todo gobierno.

Si bien la teoría democrática aduce que el proceso eleccionario es una oportunidad para debatir racionalmente las diferentes plataformas de gobierno, en la práctica pocos saben qué piensa su candidato sobre cosas tan importantes como el futuro de las centrales nucleares, la tasa de delincuencia o las relaciones económicas con el sudeste asiático. Porque en el fondo, la gente no vota propuestas, vota imágenes. No es un problema de los ideales democráticos ni de los votantes. Los que votan son seres humanos que se levantan con la esperanza de volver a su casa lo más pronto posible para descansar y poder aprovechar el fin de semana para llevar a su familia a disfrutar del parque. Nunca hay que olvidarse de semejante dato de la realidad.

No obstante, convendría no generalizar y advertir que no es lo mismo si se está tratando de captar el voto de los sectores humildes o si su objetivo es recoger voluntades en las clases media y alta. Los estratos con mayor nivel educativo son mucho más propensos a valorar las propuestas "racionalmente construidas"; típicamente, el público con formación universitaria y mayor acceso a los medios de comunicación.

Sin embargo, no todo son propuestas. El público duda mucho antes de consumir un producto si no lo probó antes. Para eso están las muestras gratis, aunque no existe algo tan claro como eso en política. No se supone que la sociedad acepte que gobierne cada candidato por un par de meses a ver cómo funciona y sin que ello implique algún costo para la realidad social. Este electorado quiere ver suficientes gestos o hechos por parte de la clase política antes de decidir si invertirá o no su voto en ella. Es por eso que las plataformas partidarias tradicionales ya no sirven para nada. Nadie lee un mamotreto de 100 páginas lleno de declaraciones de principios y buenas intenciones para decidir su sufragio. La decisión pasa por la imagen que cada uno se forme del candidato.

## **11. ¿QUÉ VOY A HACER EN EL DÍA A DÍA?**

Tengo todo claro: a dónde voy, qué quiero transmitir, quién es mi electorado, mi adversario y cuáles son mis temas. ¿Y ahora? ¿Qué hago mañana? El punto: ¿cómo convengo a la gente de que soy el mejor (o el menos malo...)?

Debo pensar en eventos y hechos, no sólo en declaraciones. La sociedad evalúa actualmente más las conductas que las opiniones: creen que todos los políticos dicen lo mismo. Todo lo que hago desde el primer día de campaña debe ser lo suficientemente claro y contundente como para que a nadie le queden dudas respecto que lo voy a ser/hacer cuando llegue al cargo para el que me postulo.

La gente necesita otros elementos para poder tener confianza. Como dice el colega argentino Roberto Bacman, el votante es como “un inversor a largo plazo”. Yo le tengo confianza a alguien que maneja un fondo de inversión porque se supone que va a proteger mi dinero, o alguien que contrata un programa de salud: ahora no tengo problemas, solo me voy a enterar de si es bueno o malo el día que lo tenga que utilizar. También me puedo enterar por los comentarios de quienes lo tuvieron que utilizar; pero en todo caso, es muy difícil probar el servicio de antemano. Entonces, fundamentalmente, hay que construir confianza en donde le tengo que dar parámetros, elementos a la gente para que crea: la manera de hablar, el acercamiento, el estilo de propuestas que hago, el tipo de campaña y un sinfín de detalles que involucran la comunicación tanto la verbal como no verbal.

El gran problema que tienen las campañas es el desinterés por la política y la escasa credibilidad de la dirigencia. Por lo tanto, es aplicable el dicho popular de que “de noche, todos los gatos son pardos”. Esto implica **hacer un gran ejercicio de creatividad**, ser un poco audaz, y correr algunos riesgos para no quedar confundido en el mismo lodazal.

Cuando alguien no puede distinguir entre diferentes grises, es imprescindible aportarle elementos para que pueda discriminar, educándolo. En el fondo, la gente pide que la ayudemos a elegir.

En este sentido, el estilo de campaña transmite nuestros valores: así como se hace campaña, se va a gobernar. Una campaña desorganizada no puede transmitir seriedad; una campaña tradicional de actos de militantes no puede instalar que somos el cambio; una campaña aburrida, formal, no es lo mejor para indicar que somos lo nuevo, lo moderno.

La campaña debe tener eventos que sean filmables, fotografiables y relatables. Que alguien pueda contárselo a otro, o que yo pueda verlo y realmente crea que esa persona se está movilizándolo por determinada cuestión. Como decía Bill Clinton, “negociemos la foto y abajo pongan lo que quieran”, porque la mayoría de la gente no lee la nota política y entonces lo que más importa es la imagen, es lo que primero impacta. La imagen en la que un candidato está inaugurando un curso de capacitación laboral para desocupados durante la campaña va a tener mucho más credibilidad que si yo doy una conferencia de prensa mostrando un mamotreto sobre mis propuestas de empleo. Esos son eventos de campaña que tienen mucha más repercusión, porque los medios de comunicación están buscando cosas atractivas e interesantes que estén en los formatos que tienen los medios. Si no, es difícil que pueda llegar a grandes sectores y aspirar a esa confianza de la cual estamos hablando.

Hay también muchas actividades que cumplen el rol ritual de transmitirles a ciertos sectores de poder económico (empresarios, banqueros, inversionistas, productores, comerciantes, representantes de otros países, etc.) o social (Iglesia, sindicatos, agrupaciones vecinales, foros culturales, etc.) cuáles son las propuestas que se pondrán en práctica en caso de llegar al gobierno. Tan-

to los eventos dirigidos hacia la "interna" como hacia los "sectores de poder", son imprescindibles en cualquier campaña. Este tema en particular está más desarrollado en el capítulo "Acciones de Campaña".

Puede darse entonces por seguro que para un candidato la cuestión no es "¿qué hago?", sino "¿qué dejo de hacer?", porque siempre son miles las invitaciones que recibirán para debatir y exponer ante colegios, amas de casa, sindicatos, sociedades de fomento, grupos de militantes, juntas vecinales, docentes, discapacitados o productores agropecuarios, sin contar a las cientos de radios de frecuencia modulada y otros medios de comunicación de mayor envergadura. Muchas de estas actividades insumen mucho tiempo y energía, sin muchas veces llegar a evaluar su real conveniencia. En ciertas ocasiones se tiene la sensación de que se están haciendo muchas cosas, cuando en realidad no se está haciendo nada relevante. Por eso es importante la distribución de los distintos compromisos entre varios dirigentes o componentes de las listas por dos razones: primero, para descomprimir los tiempos del candidato principal; segundo, para dar una imagen de equipo compacto en donde no sólo vale la pena el cabeza de lista.

Tanto los eventos de campaña como las declaraciones deben confluir en un mismo punto: construir una imagen que responda al concepto central. Se trata de realizar todos los gestos posibles como para obtener la identificación del sector más amplio del electorado. Es como permitirle a la sociedad que vaya armando un rompecabezas de infinitas piezas.

Como ya mencionamos la campaña de Obama en 2008 tenía como concepto el cambio. Al utilizar canales de comunicación más actuales, era más creíble que cuando llegase al gobierno iba a tener ese estilo más moderno, con las nuevas tecnologías, o con los más jóvenes, que son los que más utilizan dichos instrumentos.

## **12. LA AGENDA DEL CANDIDATO**

La agenda del candidato es crítica, porque a través de ella se va desgranando la estrategia central de campaña. Muchos de los eventos que se realizan durante una campaña no son precisamente efectivos en materia de sumar votos, pero no se pueden dejar de realizar, sobre todo para conducir las energías de la propia tropa. Existen muchos actos que son más que nada hitos (actos de lanzamiento o de cierre) para crear clima triunfante y generar entrega por parte de los militantes, pero que estrictamente hablando quizá no logren un sólo voto. Es cierto, también, que la sumatoria de muchas de estas actividades sirve para darle presencia a la campaña ("que esté instalada en la gente, en la calle") y sólo así se van concitando voluntades a favor.

¿Cómo se debe organizar el candidato? Un día tiene 24 horas: 3 bloques de 8. Después de sacar 8 horas diarias para dormir, escribir y pensar, quedan

dos bloques de 8 horas por día. Después de sacar 1 día para la familia... quedan 12 bloques de 8 horas por semana para conseguir fondos, atender a los medios, eventos de partido, eventos de sociedad civil, RRPP con medios y líderes, contacto directo con la gente y contacto con la estructura.

Es preferible que el candidato descanse los lunes, de modo que pueda utilizar el fin de semana para entrar en contacto con los votantes. Pero es clave que el protagonista esté descansado porque las campañas insumen mucha energía, y el candidato debe parecer siempre fresco, con ganas: él debe estar relajado, disfrutando el hecho de hacer campaña. Por eso es recomendable que no asuma al mismo tiempo la dirección operativa de la misma.

### **13. EL TIMING DE LA CAMPAÑA**

Una campaña es como contar una historia: armar un relato implica respetar ciertas reglas, como que, por ejemplo, el desenlace va al final y no en el medio, que siempre debe haber cierta cuota de sorpresa y enigma, para volver atractivo el cuento, donde el manejo de las expectativas es fundamental. Los tiempos de la campaña forman parte de la estrategia, porque de lo contrario es como un chiste mal contado: no causará gracia, o al menos no la suficiente.

La primera cuestión es que no todo el electorado se interesa en una campaña al mismo tiempo: al principio se involucran los más politizados, ideologizados e informados, que son al mismo tiempo quienes tienen su voto más decidido de antemano. Estos, en general, son gente de mayor nivel socioeconómico, que lee diarios, ve los debates, sigue la política y que tiene un acceso al mundo desde un abordaje lógico-racional.

Hacia el final del proceso se interesan los más despolitizados, desideologizados y desinformados, quienes forman su opinión a partir de impresiones fragmentadas, incompletas, experiencias personales, emociones o comentarios de allegados. Estos, en general, son más de zonas rurales, menor nivel socioeconómico, los que están en menor contacto con el mundo laboral, con el cotidiano, con la calle, gente jubilada, a veces mujeres y, sobre todo, jóvenes. Como no se le habla de igual manera a la gente todo el tiempo, este público que se entera al final acusa mucho más el impacto de imagen y emotivo. Por eso es tan importante la televisión en la última parte de la campaña. Todas estas diferenciaciones quedan mejor expuestas en el cuadro siguiente:

El segundo punto es que se deben manejar las expectativas sin cansar a la gente, ya que es imposible mantener la atención del público todo el tiempo. Por lo tanto, es aconsejable variar el ritmo de la campaña, subiendo y bajando el volumen, lo que no significa paralizar la actividad en ningún momento.

Por lo tanto, una campaña debe tener un inicio importante, el comienzo de la historia, de la marcha poder, donde se transmite el concepto central, el inicio

de una épica. Y, como todo recital de música, tendrá un final a toda orquesta, fuertemente emotivo (de ahí que muchas veces el cierre de campaña sea particularmente cuidado).

Al amar una campaña uno debe tener un relato. El relato tiene etapas de inicio, de desarrollo y de desenlace, tiene héroes y tiene villanos, tiene que ser atractivo a medida que va pasando la historia, como cuando uno sigue una telenovela. Debe generar intriga, me debe atraer lo que voy a ver; si no, se pierde emotividad, que es lo que, finalmente, termina definiendo la potencialidad comunicacional de una campaña.

## **14. PREGUNTAS TÍPICAS DE UN CANDIDATO A UN CONSULTOR DE CAMPAÑA**

### **1. ¿Ataco o no ataco al oponente?**

No existe una respuesta única. La definición de este punto admite muchas variantes. La conclusión va a estar en función de:

- la personalidad del candidato,
- el *timing* de la campaña,
- el contexto,
- la estrategia de los adversarios,
- la credibilidad o la imagen del que ataca, y
- la credibilidad o la imagen del atacado.

No a todo el mundo le queda bien atacar. Existen diferentes personalidades que hacen creíble o no el ataque. Alguien que ataca sin la suficiente convicción puede sonar a actuación. Nadie podría esperar de Elisa Carrió o de Aníbal Fernández actitudes moderadas, más allá de las diferencias ideológicas. A la inversa, de Reutemann o Binner tampoco cabría esperar exabruptos. Cada uno desempeña un rol en función de las características de su personalidad. Con esto no se quiere decir que el respeto al estilo personal asegura el triunfo. Muchas veces para ganar harían falta actitudes inversas a las históricas, pero el candidato en cuestión no las puede asumir.

Lo que sí puede hacer cualquier candidato es mechar su estilo tradicional con actitudes diferentes. A un candidato moderado le puede resultar muy conveniente elevar de vez en cuando el volumen de su discurso para estigmatizar una imagen excesivamente tibia o blanda, sin garra o sin coraje. Por aquello de que "lo cortés no quita lo valiente". Si un contendiente de estas características es sistemáticamente atacado, puede afirmarse "saliendo a pegar", enojarse, para no dejar la impresión de ser un pelele o un *punching ball* al que cualquiera lo ataca sin miramientos. Contestar en determinado momento las agresiones puede prevenir una escalada mayor de ataques e imponer cierto respeto sobre los adversarios. Recuérdese que en muchas de estas pequeñas actitudes o gestos se construye la imagen de una persona.

Aun cuando no sea el estilo tradicional de una persona, el timing de la campaña, el in crescendo, lo impone. Si una carrera viene cabeza a cabeza, o muy polarizada, los dos o tres puntos que le estén faltando a un candidato se pueden lograr tensando la cuerda, para dividir aguas claramente. Cuenta Tomás Luciani en su libro *El Rey*, respecto a la campaña de Ortega en 1991 para acceder a la gobernación de Tucumán, algunos detalles que rodearon al debate televisivo entre el cantautor y el candidato de Fuerza Republicana, Domingo Bussi: *"La estrategia, antes de entrar al estudio, tendía a irritar a Bussi, sacarlo de sus casillas, para mostrarlo en una actitud irascible, soberbia, de sabelotodo, frente a la humildad de su oponente. Toledo explica que para ganar las elecciones, debíamos tensar la cuerda al máximo, diferenciar las imágenes de los dos candidatos, hasta ubicar a Bussi en un extremo insoportable para una parte del electorado independiente que incluso lo había votado en 1989. La psicología de la gente hace análisis de trazos gruesos, muy distintos al que hacen los políticos sumergidos en su microclima. A partir del debate, conseguimos acentuar los rasgos autoritarios de Bussi, y la polarización, porque las imágenes quedaron mucho más diferenciadas"*. Claro que esta es siempre una jugada de riesgo porque el impulsor del clímax más agresivo puede quedar muy descolocado frente al oponente.

Por el contrario, en la elección presidencial de 2004 en EE.UU. –Bush vs. Kerry– el candidato demócrata tenía un estilo demasiado tranquilo, al punto que el propio Clinton antes de internarse para una operación lo llamó para decirle que atacara con más fuerza a su adversario republicano ([http://www.diariocordoba.com/noticias/internacional/clinton-aconseja-a-kerry-que-sea-mas-agresivo-con-los-republicanos\\_141999.html](http://www.diariocordoba.com/noticias/internacional/clinton-aconseja-a-kerry-que-sea-mas-agresivo-con-los-republicanos_141999.html)). Pero Kerry no fue suficientemente convincente).

Un buen ejemplo de agresividad calculada se dio en la elección para gobernador de la provincia de Buenos Aires entre Ruckauf y Fernández Meijide, en 1999. Faltando pocos días, el entonces vicepresidente atacó con mucha fuerza a su adversaria, diciendo que era atea y anticristiana. El punto no era el debate sobre esos atributos, sino poner a prueba la capacidad de reacción de ella, mostrándola como débil, teniendo en cuenta que uno de los principales temas de la campaña de Ruckauf era el combate contra la inseguridad (<http://edant.clarin.com/diario/1999/10/19/t-00301d.htm>).

Un uso común de la agresión es para instalar a un candidato, o para instalar una elección. Si un dirigente va segundo y lejos del primero en las encuestas, es muy normal que salga a hacer declaraciones "picantes" para concentrar la atención de los medios sobre su candidatura, y para obligar al primero a bajar a una discusión poniéndolo de igual a igual, pese a las diferencias numéricas. También se trata de "ponerle pimienta" a una elección que no está concitando la suficiente atención por parte de la opinión pública.

Una semana antes de realizarse la interna abierta del Frente del País Solidario en 1995 entre "Chacho" Álvarez y José Octavio Bordón, éste amenazó con romper la alianza aduciendo una serie de críticas personales por parte de los

principales dirigentes del Frente Grande. Una de las razones que se esgrimieron *off the record* para producir semejante crisis fue que dicha elección interna no estaba suficientemente instalada en el electorado y, por lo tanto, había que avivar el fuego de alguna manera.

También puede ser oportuno el ataque personal para hacerle perder tiempo al adversario en una batalla que no lo conduce a nada, al estilo de los boxeadores que traban la pelea agarrándose de su rival. Algunos protagonistas de una campaña son muy sensibles a la "guerra sucia", al punto de que un ataque del adversario los puede deprimir. El ataque sirve entonces para "sacarlo de sus casillas", para que el otro pierda la paciencia y olvide su tono moderado e ímpoluto, o para que "se vaya de boca" y diga cosas inconvenientes. En política se suele decir "pegarle en la cucha al perro para que salga a ladrar" o "hay que pegarle al chancho para que grite hasta que salga el dueño". Está en juego la imagen de liderazgo que cada contendiente quiere construir.

Dado que el rol agresivo no siempre puede ocuparlo el candidato estrella de una lista o de un partido, es conveniente de entrada fijar dos roles: quién hace de bueno y quién hace de malo en una campaña, quien ataca ("pega") y quien "pone paños fríos". Es imprescindible que en toda campaña se desempeñen los dos roles, porque no se pueden resignar tácticas. Existen muchas veces ciertas reflexiones en el inconsciente colectivo que ningún dirigente se animaría a decir públicamente, al menos ninguno de los que juegan cierto prestigio personal en la elección. Sin embargo, quizá sea conveniente tratar de instalar ciertas imágenes, o largar "globos de ensayo" para ver las reacciones de la sociedad y del adversario.

Siempre está en juego la credibilidad de quien inicia el ataque. Al principio del gobierno de Néstor Kirchner, éste tenía predilección por atacar a Menem, identificándolo con el gran culpable de la situación en que estaba la Argentina. Esto le dio muy buenos resultados, dada la bronca acumulada contra el ex presidente en función del descalabro económico. El punto es que insistir más de la cuenta con tal mecánica termina produciendo hastío o falta de sorpresa -la gente ya sabe qué va a decir un dirigente-, y eso hace decaer notablemente el rédito del ataque hasta agotarlo por completo.

Este es el contexto de uno legitimado y otro desacreditado. Mucho peor es el efecto cuando el que ataca está desacreditado. Hacia 1997, cuando el presidente Menem registraba los índices de popularidad y aprobación de gestión más bajos, los ataques a Raúl Alfonsín por la situación heredado en 1989 no sólo se volvieron inocuos, sino que hasta fueron contraproducentes, constituyendo un *boomerang*. La gente empieza a concentrar la mirada sobre el que ataca y lo considera sin legitimidad para hablar.

Si no le resulta conveniente a un dirigente legitimado abusar del ataque personal, mucho menos debería resultarle efectivo a un candidato no del todo bien instalado atacar a alguien que posee una alta popularidad. Tratar de atacar a alguien con buena imagen desde una posición de debilidad es como

intentar atravesar una pared golpeándola con la cabeza. Parecería existir un decálogo del sentido común en política que no se corresponde con las expectativas del electorado desregulado, tal cual se lo definió en el capítulo correspondiente.

### **Decálogo del “sentido común” de un dirigente es:**

- Si soy del partido oficialista, siempre tengo que defender al gobierno.
- Si soy opositor, siempre tengo que atacar al gobierno.
- Si admito errores o equivocaciones, demuestro debilidad.
- Si el adversario comete un error, lo ataco; si logra un acierto, me callo.
- Si ataco a otro dirigente, lo debilito. Si me atacan, me desprestigian.
- Si saco a relucir aspectos de la vida privada del opositor/adversario, lo debilito.
- Siempre tengo que salir a responder públicamente las críticas o los ataques; si no, demuestro debilidad.
- Si capto el apoyo del dirigente X, capto el apoyo de sus seguidores.
- Si nunca me juego demasiado en mis declaraciones, no me desgasto.
- Si existe un problema grave y lo relativizo en mis declaraciones, aplaco el problema.

Teniendo en cuenta el rechazo a todo lo que suene política tradicional -expresada en el decálogo-, la sociedad viene premiando desde el mismo inicio de la nueva etapa democrática a aquellos dirigentes que rompen con aquella lógica.

Dado que las identidades partidarias tradicionales están debilitadas, los votantes no están tan dispuestos a firmar cheques en blanco a los dirigentes. Esto es, condicionan más el apoyo a un correcto desempeño. Desde este punto de vista, un político que tuvo una mala actuación tiene que estar dispuesto a perder el apoyo incluso de los votantes tradicionales de su partido. A su vez, si un dirigente realiza una tarea loable puede recibir incluso el voto de aquellos que nunca lo habrían apoyado. Esto le sucedió a Menem en su reelección (1995) y a los Kirchner (tanto en 2007 como en 2011). Si alguien hace algo bien, el electorado no justifica que un opositor lo critique por el solo hecho de pertenecer a otro partido. Si algo está bien hecho, no importa qué partido lo hizo. La sociedad no está predispuesta a que se planteen opuestos absolutos. No quiere que los políticos planteen el debate en términos de “Boca-River”. Se ha hecho carne el proverbio chino que dice que “cuando el dedo señala a la luna, el idiota mira al dedo”. Hay muchísimos dirigentes que siguen mirando al dedo, mientras que el electorado mira a la luna. Por eso los dos primeros puntos del decálogo han quedado vaciados de contenido.

Claro está que las tradiciones de la política siguen pesando más en la clase dirigente que en los propios votantes. Por lo tanto, este importante dato de la opinión pública cuesta ser entendido por muchos. A un dirigente de imagen negativa no sólo no le resulta útil atacar a un oponente con alta aprobación, sino que además debería poder reconocerle sus méritos para ser creíble de

cara al electorado. Claro que la mayor parte de los dirigentes políticos no se animan a hacer esto, pues creen debilitarse frente a la tropa propia y al electorado. La regla 4 ("si el adversario comete un error, lo ataco; si logra un acierto, me callo") queda entonces fuertemente relativizada.

Si un dirigente débil ataca a uno bien posicionado, lo más probable es que, lejos de debilitarlo, termine fortaleciéndolo, pues lo convierte en una víctima. Por eso, hay que prestar mucha atención cuando un candidato ataca a otro: muchos piensan que está tratando de debilitarlo; quizá esté tratando de fortalecerlo. En los últimos tramos de la campaña presidencial de 1995, cuando ya Bordón estaba cómodamente instalado como segundo y su crecimiento preocupaba al gobierno, éste decidió salir a atacar a Massaccesi, tercero lejos en las encuestas, para aglutinar detrás del rionegrino muchos tradicionales votos radicales que se estaban volcando por el representante del Frepaso. Así, el ataque implicaba fortalecimiento.

La mayor parte de las veces, el debate furibundo entre políticos causa rechazo en el electorado menos politizado e indeciso. En la mayoría de las ocasiones, nadie gana claramente votos con el intercambio de agresiones, y puede ser que éstos vayan a manos de un tercero. En las elecciones para jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires en 1996. Fernando de la Rúa y Norberto La Porta protagonizaron un duro intercambio personal que les impidió sacarse ventajas entre sí, favoreciendo al candidato de Nueva Dirigencia, Gustavo Beliz.

El argentino rechaza las campañas negativas y las ventilaciones sobre aspectos de la vida privada de los candidatos. Que se realicen no significa que den resultado. En general están pensadas para atraer la atención de los medios, o cuando un candidato entra en la desesperación. Es verdad que las campañas negativas tienen más impacto que las positivas, pero no implica que permitan ganar votos. En 2005 el kirchnerismo atacó a Enrique Olivera, candidato a diputado nacional por el ARI de Elisa Carrió en la Capital Federal, aduciendo que no había declarado una cuenta bancaria en el exterior. Quería de esa manera quitarle votos progresistas para que se trasladen al candidato K, Bielsa, y achicar distancias con Macri, quien finalmente ganó. Las cartas ya estaban jugadas, y la operación no surtió efecto. Cuando se hacen esas denuncias en campaña, el electorado las interpreta como parte de la misma y por lo tanto, caen en saco roto.

## **2. ¿Qué prometo?**

Nada. Las promesas generan quizá tanto rechazo como los ataques personales. Forman parte del catálogo de la política tradicional. La sociedad no vota promesas explícitas, elige imágenes implícitas. Prometer algo durante una campaña es quedar sumamente expuesto al famoso veredicto popular "los políticos siempre prometen y después no cumplen". Desde este punto de vista, las promesas excesivas de un candidato no deberían desesperar a sus oponentes e involucrarlos en una carrera alocada por subir el monto de las

apuestas. El electorado no está esperando eso. Diferente es hacer propuestas (ver el punto correspondiente). Tampoco sirve decir “yo no prometo, me comprometo”: es más de lo mismo para la gente.

### 3. ¿Aparezco mucho o poco?

Como ya se dijo al hablar del timing, la consigna principal es no saturar al electorado. Por eso las apariciones públicas deben tener picos de intensidad, ciertos hitos que jalonen la campaña. Si un candidato se mantiene a lo largo de tres meses con un alto nivel de exposición, salvo que crezca paulatinamente y se dirija hacia el triunfo, lo más probable es que termine agotando al electorado. Sobre si todo si no existe una adecuada renovación del discurso cada 15 días o cada semana. Tanto el electorado como el candidato deben tomar un poco de aire de vez en cuando, para que las presencias despierten cierta expectativa. Si un candidato aparece “hasta en la sopa”, tarde o temprano hará decrecer la atención sobre él. Esto debe ser tenido especialmente en cuenta en la presencia o no del candidato en los afiches. Regresando al caso Mar del Plata 2007, se optó por incluir a Pulti en la vía pública solo hacia el final de la campaña, ya que se había detectado saturación con su figura en la campaña de 2003.

Aparecer mucho o poco depende de tres circunstancias. Una es la posición relativa de un candidato al comienzo de su campaña (porcentaje de intención de voto que posee), la segunda es la personalidad de aquel y la tercera es el contexto dinámico. Por regla general, si el candidato va primero no necesita exponerse demasiado, para evitar desgastes prematuros o estar obligado a pronunciarse sobre temas o situaciones que no le convienen. Siempre hay una buena ocasión para hacer un viaje al exterior en función de aceptar invitaciones formuladas oportunamente. Los ejemplos abundan: Cristina Kirchner en 2007 hizo una campaña somera. Sin embargo, cada tanto, el que va primero moviliza a toda su tropa para que “no se quede dormida” y le activa los reflejos. Entonces, rearma el comité de campaña, le da un nuevo cariz, redistribuye los roles, alerta sobre posibles amenazas y, por sobre todo, no pierde la iniciativa.

El que va segundo y está tratando de alcanzar al primero tiene menos margen para jugar con los tiempos. No obstante, también necesita crear ciertos descansos en la escalera hacia la cima. Una buena estrategia se puede deteriorar si no está correctamente cronologizada. Por otra parte, lo que le sirvió para crecer hasta un punto puede no serle útil para llegar al primer puesto. Y es por eso que también reorganiza la tropa en función de las características de la etapa por venir.

La personalidad del candidato influye mucho en esto. Algunos dirigentes son considerados excelentes “tiempistas”. Pocos pensaban que Carlos Menem iba a poder obtener la reforma de la Constitución que lo habilitaba a presentarse para una segunda elección. También eran pocos los que se imaginaban a fines del 94 que Bordón iba a poder ganarle la interna abierta del Frepaso a

Chacho Álvarez y alcanzar el 30% de los votos en la elección presidencial. *Palito* Ortega, en su campaña por la gobernación de Tucumán, respondía que “yo conozco mis tiempos” cuando desde su entorno se le exigía mayor celeridad: “la elección la voy a ganar en los últimos 20 días, lo que importa es la arremetida final, y allí vamos a triunfar”. Ni hablar de la proyección de Néstor Kirchner en la presidencial de 2003. Como se ve, no existe un traje único, y en esto la experiencia dicta que lo mejor es respetar la intuición del candidato (siempre y cuando éste sea un dirigente con experiencia). Hay candidatos a los que les gusta la calle, pero no los medios, o viceversa; por lo tanto no se puede fijar una regla absoluta.

Por último, dependerá también del contexto. A veces hay que cambiar el ritmo inesperadamente en función de las estrategias que llevan a cabo los otros protagonistas, de las coyunturas (por ejemplo, el procesamiento judicial a uno de los candidatos, un acto de corrupción, un anuncio del gobierno, etc.) y de cómo está procesando la sociedad todo el escenario. En la elección para intendente de la ciudad de Mar del Plata, en 2007, el ganador Gustavo Pulti, faltando una semana detecta que gana en las encuestas, pero el voto simulado indica que no había suficiente corte de boleta hacia su partido local, Acción Marplatense (que no iba “colgado” de ninguna “lista sábana” provincial y nacional). Por lo tanto, la última semana toda la campaña se convirtió en un gran evento de repartir tijeras para que los potenciales votantes tomaran conciencia de la necesidad de producir el corte de boleta.

Un caso llamativo fue el de la elección para diputados nacionales de 1993 en la Capital Federal, en donde la pelea de fondo era entre Erman González, ex ministro de economía de Menem, por el PJ, y Martha Mercader, escritora, por la UCR. En un resultado sin precedentes, el justicialista ganó la elección por poca diferencia. Una de las claves del triunfo pareció ser la poca exposición a la que se sometió González para evitar entrar en debates que no lo favorecían por su carácter de oficialista, frente a una adversaria con ninguna experiencia en el campo de la política.

#### **4. ¿Qué apoyos me convienen públicamente?**

Esto depende mucho de qué es lo que necesita para ganar. Si a un candidato le está faltando captar votos de clase media o baja, o sectores de poder económico. En general, se piensa que cuantos más apoyen, mejor, para dar la sensación de que existe una corriente de opinión mayoritariamente favorable hacia una lista determinada.

Ya se han convertido en un rito las solicitadas de apoyo de simples ciudadanos, o de personalidades extra políticas. Es infaltable una cena con empresarios, un acto con la gente de la cultura o del deporte, etc. La idea es mostrar que se está sumando poder. Todas estas manifestaciones no son malas, en absoluto; pero empiezan a formar parte del folclore de las campañas.

Esto significa: si Ud. está en campaña, organícelas (sobre todo las que implican juntar fondos), pero no confíe demasiado en ellas para juntar votos. Su impacto es relativo en la medida en que todos los protagonistas hagan lo mismo.

Es más fácil para un partido de clase baja captar referentes de la clase media o alta que a la inversa. Un partido de clase media no tiene muchas opciones de sumar referentes de los sectores populares, sobre todo porque tienden a causar rechazo en el electorado de origen. Un sindicalista, en la actualidad, no es una buena referencia para nadie, salvo en muy contadas ocasiones. Quizá sí el representante de un sindicato de la administración pública, o del sector docente, o del sector médico. Pero estos no son los grandes sindicatos industriales. La importancia de los sindicatos reside fundamentalmente en su capacidad de movilización para actos, en su estructura de cuadros, en su organización y en los recursos monetarios que manejan. A Menem, en la interna del PJ contra Cafiero en 1988, le resultaron de suma utilidad. No obstante, los tiempos han cambiado mucho: Cristina Kirchner concibió su campaña de 2011 sin acudir a la movilización de intendentes, alcaldes y sindicatos.

El contexto social en el que se desarrolla la campaña también condiciona las reglas al respecto. En medios rurales o de pocos habitantes, en donde todavía predomina cierta estructura social tradicional, no se puede desconocer la influencia que ejercen ciertos personajes (el patrón de la estancia, el sacerdote, el doctor, el juez, el jefe del regimiento local, etc.). "Ser amigo del padre, del juez, del policía... puede no dar muchos votos. Pero no ser amigo de ellos, le puede costar una elección", dice R. Kuntz. Pero eso en los grandes centros urbanos, los sectores medios y el público más joven ya no tiene mayor efecto. Sí importan más los apoyos de personajes muy populares del deporte, la música o la televisión (Tinelli, Rial).

Muchos apoyos no siempre significan algo positivo. Hay que tener mucho cuidado con que la sumatoria de apoyos ("aparatear") no termine convirtiendo al adversario en una víctima a la que se debe proteger. Volviendo al ejemplo de la elección interna entre Cafiero y Menem en el 88, el ganador convirtió su soledad en una virtud, simulando la epopeya de "uno contra el mundo".

En un electorado desregulado, si alguna pieza de una campaña no encaja, los votantes pueden ser reacios a prestar su apoyo. Por eso, no da lo mismo si el dirigente Juan Pérez, típico puntero de pésima imagen en el barrio y de ocupación desconocida, apoya a un candidato ("total, 200 ó 300 votos puede arrimar").

Esto lleva a una última reflexión y que está referida a la regla 8: "Si capto el apoyo del dirigente X, capto el apoyo de sus seguidores". En el electorado desregulado, las intermediaciones (estructuras, instituciones, aparatos o punteros) ocupan un rol cada vez menor. Por lo tanto, la clave del triunfo es asegurarse el apoyo directo de los votantes, dado que los intermediarios no significan ninguna garantía. Hay dirigentes que viven obsesionados con jun-

tar apoyos de distintas estructuras o “sellos de goma”, pensando que de esa manera se ganan las elecciones.

Adviértase que la crisis de representatividad no es exclusiva de las estructuras políticas. También en el ámbito empresarial, social, religioso y, por supuesto, sindical, las estructuras de representación se están vaciando y se registra un divorcio generalizado entre dirigentes y bases. El proceso de fragmentación es muy profundo.

## **5. ¿Qué rol deben jugar los otros dirigentes?**

Todos los integrantes de un grupo político deben jugar algún rol en una campaña. Ya se analizó en un punto anterior la dialéctica del bueno y el malo. La esencia es aportar un plus de apoyo e imagen de poder a un candidato. Si todos los sectores de un partido o una lista muestran unidad de criterio, coherencia y dejan a un lado disputas internas, obviamente se favorece la posición de liderazgo del candidato.

Muchas veces es recomendable, en elecciones municipales o provinciales, hacer “bajar” a una figura de fuerte prestigio que respalde la candidatura del candidato distrital. Esta fórmula es auspiciosa en la medida en que la estrella mayor le presta luz a la menor, produciéndose una asociación positiva de imágenes. La elección del dirigente estrella debería decidirse con datos de encuestas en la mano, ya que en algunas ocasiones lo obvio puede resultar contradictorio. En la elección de gobernador de 2011 en la provincia de Santa Fe, el cómico Miguel Del Sel obtuvo un inesperado segundo puesto, muy cercano al ganador. A partir de ese suceso, varios candidatos del PRO de Mauricio Macri y del peronismo de Duhalde en diferentes distritos reclamaron la presencia de Del Sel pensando en el efecto positivo que podía generar su presencia.

Como se decía más arriba, los otros dirigentes deben contribuir a generar una imagen de poder para el cabeza de lista, pero no necesariamente haciendo campaña *con él* o *por él*. Desde ya que la aparición conjunta de varios dirigentes de prestigio en recorridas por barrios o pueblos, en actos o en afiches, va a favor del candidato principal, para que no se lo vea solo (lo cual siempre despierta suspicacias y rumores).

Sin embargo, es muy potente que los dirigentes en cuestión realicen actividades o generen hechos políticos que los muestren gobernando (más adelante se va a analizar cuál debe ser la estrategia de los candidatos de la oposición). Para un candidato a gobernador, son importantes las iniciativas legislativas que tomen los parlamentarios provinciales de su propio partido y los diputados nacionales por la provincia. Para un candidato a intendente es importante cogobernar con el jefe comunal en ejercicio (si es del mismo partido, claro). Todos deben realizar un aporte a una imagen de equipo. Ni hable si se está buscando la reelección en el cargo que se ocupa actualmente.

El acompañamiento de otros dirigentes de prestigio mayor al de quien encabeza la lista o es el principal protagonista, puede resultar positivo o negativo, según se dispute un cargo ejecutivo o uno legislativo. En la elección para jefe de gobierno en la Capital Federal en 1996, el candidato del Frepaso, La Porta, poseía una buena imagen positiva, pero menor a la de la primera candidata a estatuyente Graciela Fernández Meijide, al punto de ser ésta la estrella de la campaña y no el candidato al cargo ejecutivo. Para ayudarlo, el Frepaso lo rodeaba en forma permanente, tratando de mostrar el equipo de dirigentes que conformaba. Sin embargo, La Porta nunca logró volcar a su favor el plus de imagen que significaba estar rodeado de dirigentes prestigiados como el ex concejal Aníbal Ibarra o el diputado nacional Álvarez. En una elección donde se disputaba el liderazgo opositor, el concejal socialista nunca transmitió un carácter de líder, de ser la cabeza de un proyecto político. Sus votos eran, hasta cierto punto, "de prestado", y esto influyó sin dudas en el electorado.

## 6. ¿Cómo hago campaña si soy opositor?

Se pueden presentar dos situaciones: si el oficialismo tiene mala imagen o si tiene buena imagen.

a) Si el oficialismo tiene mala imagen:

La estrategia obvia es que el opositor saque rédito de las críticas: "pegar donde duele". Es elemental que se intente la diferenciación a partir de sintonizar con la corriente mayoritaria de la sociedad. Sin embargo, toda regla tiene sus excepciones. La crítica no puede ser la única vertiente estratégica: tarde o temprano entra en una fase de agotamiento y el rédito es decreciente.

La sociedad se ha puesto cada vez más exigente, y tarde o temprano reflexiona:

"La crítica está bien, pero ¿y la propuesta?". El fenómeno Carrió de la crítica permanente sin alternativa propositiva sirve para instalarse, pero no para construir una opción de poder. Hay una segunda advertencia: lo más probable es que el gobierno de turno haya realizado algunas cosas mal, pero nunca todas. Una vez más, se trata de matizar; la crítica en bloque no sirve, debe ser puntual. También debe tenerse en cuenta el tono con el cual se dicen las cosas en función del clima de opinión (ver el capítulo "Los estudios de opinión pública"): si la gente quiere un cambio, pero no está con bronca, si uno levanta mucho el volumen de las críticas, la gente dejará de escuchar.

b) Si el oficialismo tiene buena imagen:

Este segundo escenario es el más complicado. La lógica indica que siempre se debe buscar lo negativo para criticar, por poco que sea. Es un camino posible, pero genera réditos menores ya que no sintoniza con el electorado promedio. Una gestión con, por ejemplo, 70% de aprobación, es reconocida hasta por los votantes opositores.

Por eso, cuando un opositor se encuentra frente a esta situación tiene dos caminos: 1) puede intentar criticar todo lo posible, tratando de tirar la pared abajo, o 2) pasar la pared por arriba, criticando lo malo pero reconociendo lo bueno. La mayor parte de la dirigencia política se resiste a reconocerle al adversario alguna virtud (punto 4 del decálogo). Piensan que se trata de una debilidad y, en consecuencia, son pocos los audaces que se animan a implementarla. La ventaja es que... sintoniza perfectamente con el electorado desregulado.

Los votantes se muestran mucho más predispuestos a elegir a alguien que no solo critica, ni plantea el debate en términos de "Boca-River". Este electorado está más predispuesto a premiar la autocrítica, la prudencia, la moderación y la sensatez. No se deja llevar por las grandes promesas y huye de los discursos grandilocuentes.

El ejemplo más conocido: Menem en 1984 apoyó el acuerdo por el canal de Beagle que plebiscitó el gobierno de Alfonsín, en un acto de audacia política inédita. Resultado: se posicionó como alguien que era "un peronista distinto" e inició el camino de empatía con el electorado independiente.

Una vez más cito el caso Mar del Plata: la estrategia llevada por Acción Marplatense entre 2003 –cuando perdió la elección por la intendencia– y 2007 –cuando ganó– fue no atacar al oficialismo local de cualquier forma. Solo se concentró en los aspectos positivos, siempre que hizo una crítica iba acompañada de una propuesta, moderó mucho el tono y apoyó pública y explícitamente iniciativas del intendente radical Katz (como Mar del Plata sede la Cumbre de las Américas 2005), entre otras cosas.

## **7. ¿Cuál debe ser el estilo de campaña? ¿Agresiva o tranquila?**

El fenómeno de desregulación y despolitización obliga a desarrollar campañas más cortas y que saturan menos. Si una campaña se vuelve agresiva, corre el riesgo de volverse contraproducente contra quien la promueva. El electorado habitualmente reflexiona: "Los políticos pierden el tiempo en pelearse entre ellos, pero no se ocupan de los problemas". Es por eso que, tenga o no tenga sentido la pelea, los discursos incendiarios pueden traer más problemas que soluciones. Un buen ejemplo de campañas tranquilas y efectivas ha sido las protagonizadas por Mauricio Macri y Daniel Scioli en 2007 y 2011.

El volumen de la campaña puede subir sólo en los tramos finales, cuando ya todo el mundo da por legítimo que los candidatos recorran las calles y los programas televisivos para transmitir sus propuestas a la sociedad. Pero en general, sobre todo si se está en el gobierno, es conveniente que la campaña sea tranquila. Hay quien prefiere llamar a esto "la campaña de la no campaña", puesto que se supone que debe existir una comunicación de ideas, propuestas y conceptos, pero sin invadir la vida cotidiana de la gente.

Este estilo tranquilo desespera muchas veces a los entornos y, sobre todo, a los militantes, quienes suponen que la mejor campaña es la más visible. Piensan que si un adversario larga antes, les toma ventaja. Largar antes o después depende del lugar que se ocupe en las encuestas. Cuanto más lejos se esté de ganar, mayor es la antelación con que deberá comenzar a trabajar. El que va primero y/o está en el gobierno no necesita moverse tan rápido: tiene los actos de gobierno (decisiones, proyectos de ley, inauguración de obras, etc.) para hacer campaña implícitamente.

Como en todos los temas que se vienen analizando, no existe una recomendación única. Es una cuestión de medida: ni tanto ni tan poco. Un candidato tampoco puede ser tan tranquilo que parezca *light* y, por lo tanto, no proyecte liderazgo.

## **8. ¿Qué rol juego si disputo un cargo legislativo?**

En general, los candidatos a cargos legislativos no tienen claro qué rol deben jugar. Es por eso que las campañas exclusivamente de renovación legislativa son un poco aburridas, con la sensación de que nada importante está ocurriendo. En alguna medida, este tema ya ha sido tocado cuando se analizó el rol que deberían jugar los otros dirigentes.

Deben distinguirse dos situaciones. Una es aquella en la que se eligen cargos legislativos junto con los ejecutivos, y otra es en la que lo único que se vota son legisladores. En la primera, los postulantes a parlamentarios, sean diputados nacionales o provinciales, senadores provinciales o concejales, deben encargarse de rodear a la figura que se propone para ejecutivo. Por un lado, descomprimen la agenda del protagonista. Por el otro, y esto es lo verdaderamente central, tienen que contribuir a generar una imagen de equipo gobernando (o que va a gobernar).

El candidato a legislador no debe atenerse a la formalidad del cargo para el que se postula. El electorado en América Latina no le presta mucha atención a las iniciativas legislativas específicas. Al existir la lista por partido, cerrada y por distritos plurinominales, los legisladores son vistos como apéndices del ejecutivo. Muchos candidatos piensan que un candidato a cargo parlamentario necesita hacer propuestas sobre su producto tangible y formal: leyes, declaraciones, proyectos u ordenanzas. Sin embargo, la sociedad no espera esto en una campaña electoral. Lo que realmente se evalúa es la capacidad de un candidato para hacer cosas por la gente, y esto se puede lograr en mayor o menor medida desde cualquier cargo. En el fondo, el electorado está seleccionando representantes para que encuentren soluciones a sus problemas. A partir de ese concepto, el de representante, la campaña electoral de un candidato a legislador es transmitir todas las cosas que se piensan llevar a cabo, independientemente de la formalidad del cargo. Esto es difícil de entender para la mayoría de los dirigentes que atraviesan por esa situación. Un candi-

dato no tiene que utilizar sus proyectos de legislación, los que haya hecho o los que vaya a realizar más que como armas para transmitir los principios que va a defender o por los que va a luchar, o los temas y problemas por los que se va a preocupar. Los clásicos listados de leyes o proyectos o declaraciones que confeccionan los legisladores que buscan su reelección no son útiles. En parte, porque la gente no lee demasiado, mucho menos si son folletos o afiches políticos. Pero también, porque para el ciudadano promedio es muy difícil interpretar las ventajas para su vida cotidiana de la existencia de cierta legislación. Los candidatos deben poner mucho más énfasis en comunicar qué significa para la gente haber hecho cierto tipo de cosas; es, fundamentalmente, un trabajo de decodificación. Si se quiere, es una tarea docente.

Cuando la elección es solamente de cargos legislativos, la campaña no es un debate sobre qué hizo o qué hará cada candidato, sino que se convierte en un plebiscito sobre la tarea del ejecutivo. Según las circunstancias, cada uno decidirá si nacionaliza, provincializa o municipaliza su discurso, pero vale recordar que las elecciones en Argentina en donde sólo se votó para legislativos se nacionalizaron. Lo cual refuerza el concepto central: el candidato a un cargo legislativo puede presentarse formando parte de un equipo para gobernar o como un instrumento para plebiscitar una gestión ejecutiva. En las elecciones de renovación legislativa solamente, las estrellas son los candidatos a diputados o senadores nacionales (según sea el cargo en juego), siendo los parlamentarios provinciales o municipales las "cenicientas" de la elección: no les queda muy claro el papel que deben desempeñar. Tanto a los segundos como a los terceros les cabe el mismo concepto en sus respectivos niveles gubernamentales: cumplen el mismo rol pero con una agenda de temas distinta, adecuada a su realidad particular.

## **15. RECOMENDACIONES FINALES**

Concluimos este capítulo diciendo dos cosas. Tengan en cuenta que así como "crisis es el mejor sinónimo de gobierno", como dice el colega colombiano Mauricio De Vengoechea, caos es el mejor sinónimo de campaña. La campaña siempre va a ser caótica: el tema es cómo tratamos de acotar el caos en un proceso que dura muy poco tiempo, es muy intenso, y donde se desarrollan muchas energías y tensiones.

1. Ser más proactivo que reactivo: se debe tener en cuenta que una campaña puede tener escenarios no previstos y que, por lo tanto, es muy importante que uno prevea situaciones negativas. ¿Y qué pasa si me acusan de tal cosa o si me sacan tal tema? ¿Qué pasa si alguien en la lista es acusado de corrupto o lo procesan por corrupción? Se deben tener imaginados esos escenarios y ver de qué manera vamos a reaccionar ante esas acusaciones, o cómo vamos a formular críticas frente al adversario.

2. Mantener una disciplina de estrategia y de mensaje. Van a ver que cuando el candidato se empieza a cansar de decir algo es porque realmente, en ese momento, la gente lo empieza a escuchar. Eso de "eso ya lo dije ayer, la gente ya me escuchó" es un problema del candidato si está cansado, pero tiene que repetir un mensaje sistemáticamente durante toda la campaña, tiene que convertirse en una obsesión.

Concluyo con algo que dijo el padre de la consultoría política, Joseph Napolitan: "*Decida qué va a decir, decida cómo lo va a decir y dígalo*". Esa es la síntesis de la tarea.



## BIBLIOGRAFÍA

- Costa Bonino, Luis. *Manual de marketing político*, Editorial Fin de Siglo, Uruguay, 1994.
- D'Adamo, Orlando J., García Beaudoux, Virginia, Freidenberg, Flavia. *Medios de comunicación, efectos políticos y opinión pública: una imagen, ¿vale más que mil palabras?*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 2000.
- Del Rey Morató, Javier. *Los juegos de los políticos, Teoría general de la información y comunicación política*, Editorial Tecnos, Madrid, 1997.
- Durán Barba, Jaime; Nieto, Santiago *Mujer, sexualidad, internet y política, los nuevos electores latinoamericanos*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2006.
- Fara, C. "Comunicación política y estudios de opinión pública: La perspectiva desde la consultoría", en *Perspectivas y experiencias de Comunicación Política*. Ed. La Crujía, 2012.
- Fara, C. "Comunicación política en América Latina", *Diálogo Político*. Publicación trimestral de la Konrad-Adenauer-Stiftung A. C. Año XXI - Nº 1 - Marzo, 2004.
- Fara, C. & Asociados. "Diseñando Estrategias", 1996. "Argentina: del Voto Cautivo a la Desregulación del Electorado", 1997.
- Fara, C. y otros. *Capacitando Candidatos. Marketing y Comunicación Política*. CDRom, KASODCA, Buenos Aires, 2004.
- Haime, Hugo. *La Imagen del Poder*, Editorial Corregidor, Buenos Aires, 1998.
- Haime, Hugo. *Votando Imágenes*, Librería Editorial Tesis, Bs. As., 1988.
- Martin Salgado, Lourdes. *Marketing Político, Arte y Ciencia de la persuasión democrática*, Ed. Paidós, Barcelona, 2002.
- Morris Dick, *El Nuevo Príncipe*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 2003.
- Napolitan Joseph, *¿Cómo ganar las elecciones?*, Ed. Edilpa, 1995.
- SEQUELA Reportaje a Jaques Seguela en *El Publicitario*. Febrero 1995, pags. 12-19.
- Sun Tzu. *El Arte de la Guerra*, Editorial Estaciones, Bs. As., 1992.

Tironi, E. "Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales", Editorial Taurus (segunda edición corregida y aumentada), Santiago, 2007.

Vargas Llosa, Mario. *El pez en el agua*, Ed. Seix Barral, Bs. As., 1993.



La comunicación es probablemente uno de los temas más estudiados y analizados de nuestro tiempo. Esto no solo tiene que ver con la naturaleza dialógica de los seres humanos, que dice relación con su forma de ser y habitar el mundo y que tiene expresiones diversas a lo largo de la historia, sino además, con ese constante desafío por alcanzar la comprensión de nosotros mismos, en un ser-con-otros.

Pero este problema crucial de lo humano, presenta hoy realidades novedosas que nos interpelan a la reflexión y a una búsqueda casi desesperada por respuestas. Digo esto último, porque no estamos hablando de una búsqueda que podamos enfrentar con serenidad y distancia. Y es que en esta reflexión estamos esencialmente involucrados y los nuevos paradigmas que adoptemos, configurarán el mundo presente y futuro.

Una de las cuestiones apasionantes de vivir esta época de cambios, es que ya no bastan las posiciones subjetivas. Resulta crucial generar procesos de convergencia, entendimiento y acuerdos básicos que nos hagan actuar comunitariamente. El bien común no es ya una opción, es el único camino posible. Analice usted cualquier problema global y verá que el individualismo solo agravará situaciones que ponen hoy a la humanidad en la disyuntiva de la sobrevivencia

Los escenarios presentes en materia de comunicación (o incomunicación) son multidimensionales, por lo que resulta imprescindible examinar esta realidad compleja, distinguiendo los ámbitos que la conforman y adoptando enfoques que faciliten su comprensión.

El presente texto se hace cargo de uno de esos enfoques, uno que nos parece especialmente relevante, a saber, el de las comunidades locales, su relación con la institucionalidad democrática en ese nivel y los nuevos vínculos interactivos de aquellas con las autoridades políticas de representación y viceversa.

Es en el espacio local donde la gente se ve la cara. Es allí donde se produce el encuentro de realidades y expectativas, y es allí donde la democracia tiene una expresión cercana en que se juega su credibilidad, su capacidad de humanización y su prestigio.

**JORGE MALDONADO ROLDÁN**



**UMC UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES**

Mac Iver 370 - Santiago Centro / Fonos: 22 927 3401-22 927 3402 -22 927 3403  
admisión@umcervantes.cl / www.umcervantes.cl