

La revista de ncop)

Nº 034 - 2ª etapa
ENERO DE 2019

WWW.COMPOLITICA.COM

Imparte discursos efectivos para
MILLENNIALS



La revista de **acop**

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



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

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

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

larevistadeacop@compolitica.com

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

SÍGUENOS EN:



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



[/photos/compolitica/](https://www.instagram.com/photos/compolitica/)



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



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



[/company/asociación-de-comunicación-política-acop-](https://www.linkedin.com/company/asociación-de-comunicación-política-acop-)

EDITA

**ACOP - ASOCIACIÓN DE
COMUNICACIÓN POLITICA**

Avda. Complutense s/n

**Fac. CC. de la Información, Dpto. CAVP II, 5ª planta
28040 Madrid (ESPAÑA).**

www.compolitica.com

DIRECTOR

Eduardo G. Vega, @eduardoglezvega

SUBDIRECTORA

Gabriela Ortega Jarrín, @gabrielaortegaj

COMITÉ EDITORIAL

David Redoli, @dredoli

Joan Navarro, @joannavarro

Jordi Rodríguez Virgili, @jrvirgili

Joaquín Marqués, @Quim_Marques

Pedro Marfil, @jpedromarfil

Daniel García, @danigarcia1986

Eduardo Castillo, @NassinCastillo

Paola Cannata, @PaolaCannata

José Luis Izaguirre, @jl_izaguirre92

Vicente Rodrigo, @_VRodrigo

Juan Luis Fernández, @juanlu_fl

Pablo Martín Díez

REDACCIÓN

Alejandra Artero, @alejandrartero8

Irene Asiaín, @irene_asiaín

Alberta Pérez, @alberta_pv

REVISIÓN Y CORRECCIÓN

Cristina Ramos, @CrisRamDuq

DISEÑO

Estudio VicenteRojo, www.vicenterojo.net

COMITÉ ASESOR INTERNACIONAL

W. Lance Bennet, fundador y director del Center For Communication and Civic Engagement.

Michael Delli Carpini, decano de la Annenberg School for Communication.

Steven G. Dong, director del Instituto de Relaciones Públicas y Comunicación Estratégica de Tsinghua.

Stanley Greenberg, doctor en Harvard.

Marta Lagos, directora fundadora de la Corporación Latinobarómetro.

Simón Pachano, coordinador de la Maestría en Ciencia Política de FLACSO.

Holli A. Semetko, directora de la Oficina de Asuntos Exteriores y del Instituto Calus M. Halle for Global Learning, Universidad de Emory.

Heather Simpson, jefa de Gabinete y asesora principal de Helen Clark, Primera Ministra de Nueva Zelanda (1999-2008).

Silvio Waisbord, director del Programa de Graduados en la Escuela de Medios y Asuntos Públicos, Universidad de Washington.

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

La revista de ACOP, Segunda Etapa
ISSN 2445-3951



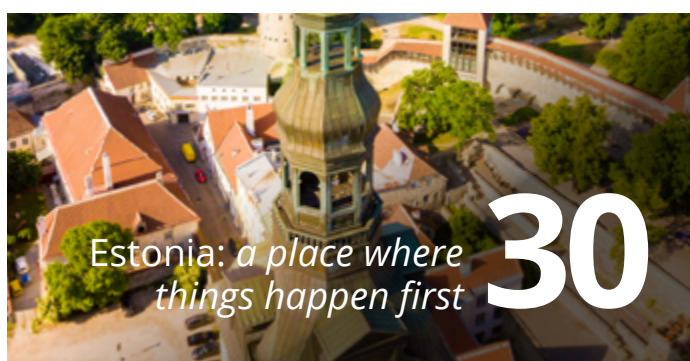
¿Qué es el GovTech? ¿Cuál es la relación con la ComPol?

12



Entrevista a Antonio Sola

20



Estonia: a place where things happen first

30

04
A FONDO
Imparte discursos efectivos para millennials
Gabriela Falconí Jaramillo

30
TENDENCIAS
Estonia: a place where things happen first
Silvia Rodríguez

38
EL CAJÓN DEL CONSULTOR
Reseña Destacada
Thibault Muzergues

49
SOCIAL MEDIA COMPOL
Errores de comunicación política
David Redoli Morchón

12
A FONDO
¿Qué es el GovTech? ¿Cuál es la relación con la ComPol?
Gabriela Ortega Jarrín y Eduardo G. Vega

32
TENDENCIAS
¿Afectan las redes sociales a la democracia? ¿Para bien o para mal?
Javier Ruiz Soler

41
EL CAJÓN DEL CONSULTOR
Reseñas
Eduardo Castillo

50
UNA CAÑA CON...
Antoni Gutiérrez Rubí y Carmen Beatriz Fernández
Beers & Politics

20
ENTREVISTA
a Antonio Sola
José Luis Izaguirre

35
EL CAJÓN DEL CONSULTOR
La foto
Alejandra Artero

42
EL CAJÓN DEL CONSULTOR
Lapidarium
Vicente Rodrigo y Juan Luis Fernández

56
NOTICIAS ACOP
III Premio a la mejor tesis doctoral de Comunicación Política
Pedro Marfil

29
TENDENCIAS
Psicología inversa y lucha generacional como estrategia digital para movilizar el voto joven en EE. UU.
Irene Asiaín

36
EL CAJÓN DEL CONSULTOR
Calendario Electoral
Enero - febrero
Paola Cannata

44
SOCIAL MEDIA COMPOL
Cuenta de Twitter recomendada, El Tuit del mes, El Álbum de Instagram, El Meme, ¿Sabías qué...?, Compoltube.
Daniel García

58
TABLA DE VALORACIÓN
Enero 2019
Pedro Marfil



A fondos

Artículos de investigación en
comunicación política





A FONDO

Imparte discursos efectivos para *millennials*



**GABRIELA FALCONÍ
JARAMILLO**

Coordinadora
de la carrera de
Comunicación
Organizacional y
Relaciones Públicas
de la Universidad San
Francisco de Quito

COLABORADORES

Valeska Jarrín
Nicole Santana
Ailín Oyhanarte

Dentro de la comunicación a nivel general, la segmentación de públicos es una necesidad primordial dentro de la sociedad actual, ya que permite crear mensajes y contenidos específicos para cada uno de ellos y facilita su comprensión. La demanda comunicacional de los públicos aumenta cada día más; es por esto que se debe aprender a manejar las brechas generacionales con el fin de captar la atención de los públicos, posicionar una organización o una figura pública de la forma esperada y crear una relación a largo plazo.

Actualmente, un segmento de los públicos que revolucionó la forma en la que se comunican las organizaciones es la "generación *millennial*". Estos forman parte de un grupo etario que surgió posterior a la llamada "generación X", la cual también fue altamente influenciada por el internet. En realidad, el término *millennial* acoge a todas las personas nacidas entre los años 1982 y 2000, es decir, individuos que en la actualidad tienen aproximadamente de 18 a 36 años. P. Calderón

y M. Custode, (2017: 19) atribuyen este nombre al grupo etario debido a que "su proceso de entrar en la vida adulta ocurrió durante el cambio de milenio", además de que sus integrantes pertenecen a lo que se conoce como la sociedad de información. *Millennial* representa al cambio generacional que transforma la imagen de la juventud y su participación en la sociedad. Los eventos mundiales que definen a esta generación son la inclusión de la tecnología para el uso diario y como medio de trabajo, internet, el calentamiento global, actos terroristas y violentos, el boom económico de los 90's del siglo XX, y las actividades extra-curriculares en escuelas que permiten crear intereses que fomenten el descubrimiento personal dentro del ámbito académico.

Los integrantes de esta generación se caracterizan por ser idealistas que van en busca de la felicidad y crecimiento personal, pero a la vez mantienen un pensamiento estructurado y una conexión a tiempo completo con la tecnología. También tienen respeto hacia otros, razón por la cual buscan trabajar en equipo y sus acciones son orientadas al logro, al igual que buscan la excelencia académica. A diferencia de las generaciones anteriores, los integrantes de la generación *millennial* tienen el hemisferio derecho más desarrollado, lo que hace que se los considere como personas creativas.



(Los millennials)
representan el 26 % de la población mundial, pero se estima que este número crecerá en un 30 %

Esta generación se ha posicionado mundialmente y su presencia es fundamental por su gran peso demográfico en el mundo; representan el 26 % de la población mundial, pero se estima que este número crecerá en un 30 % acorde a un informe de PayPal (Gutiérrez-Rubí, A., 2016), a lo que se debe sumar su hiper conectividad con el mundo, lo que permite a los *millennials* una gran capacidad de influencia en las diferentes organizaciones.





Los *millennials* buscan comprometerse con una marca en base a las necesidades y beneficios que poseen. Ahora, buscan que la marca tenga participación con el medio ambiente y la sociedad, al igual que los beneficios emocionales que propone y, sobre todo, con el trato y nivel comunicativo que manejen con sus clientes. Esto se debe a que los *millennials* son concebidos como personas preocupadas por manejar de forma positiva su imagen, reputación y futuro; por esta razón, se deduce que la expectativa de estos hacia las organizaciones es crear una relación en la cual ellos obtengan cierto beneficio. De igual manera, esta generación no da gran importancia al dinero, por el momento no es su principal motivación, ya que como menciona K. Roose (2014), autor del libro *Young Money: Inside the Hidden World of Wall Street's Post-Crash Recruits*, esta generación busca prestigio con relación a su imagen, posición social y reputación.



La expectativa de estos (los millennials) hacia las organizaciones es crear una relación en la cual ellos obtengan cierto beneficio

Debido al dominio de la tecnología en esta generación, cambia por completo su percepción de esta herramienta como un medio de comunicación y se posiciona como un medio social, en el cual ellos comparten su vida, en especial sus intereses, a través de internet y, específicamente, en sus redes sociales; a la vez, tienen conocimiento de la situación mundial actual gracias a este medio.

La generación *millennial* se ha convertido en un grupo relevante dentro de la sociedad, por lo cual es necesario buscar ►



▼ nuevos canales de comunicación que se adhieran a las características de este público y así emitir un mensaje que logre el resultado esperado acorde con los objetivos de las organizaciones. Para esto, es fundamental realizar un análisis sobre algunas perspectivas que ya han sido planteadas por varios investigadores y académicos sobre cómo los *millennials* toman un papel significativo dentro la sociedad, especialmente dentro de la política. Mientras más se relacionan los jóvenes con la política, los resultados serán positivos, ya que, al sentirse tomados en cuenta por un grupo específico y la sociedad, generarán una nueva perspectiva sobre esta y se sentirán motivados a participar. No obstante, uno de los obstáculos es saber cómo llegar a los jóvenes a primera instancia. Acorde a Carlos Correa, socio director de la consultora internacional, Cecubo Group:

“Es necesario transformar la concepción que tienen los políticos sobre la audiencia joven, ya que ellos se han ido involucrando cada vez más en el mundo de la política

“Los *millennials* son el sector de la población que concentra la mayor frustración hacia la clase política, y una de las principales razones de ello es la clara diferencia en el código de comunicación de los políti-



cos tradicionales y el diseño de sus mensajes dirigidos a los votantes de 20 a 35 años”. (cit. en Tomasini, 2016)

Esta es la razón por la cual la estrategia es un factor significativo para este tipo de comunicación hacia los *millennials*, es decir, se debe tener en cuenta que se les llama a participar y ser parte de la comunidad política. Sin embargo, la comunicación política que actualmente se aplica en los países latinoamericanos no posee una clara estrategia e investigación de posicionamiento, por lo cual, el discurso político carece



de vínculo con este segmento de la población y se diluye la seriedad del mensaje por todas las falencias que han venido teniendo todos los gobernantes a través de los años.

Greta Ríos, experta y directora de la Organización Mexicana Ollín - Jóvenes en Movimiento, desde el año 2012 ha estado dirigiendo un estudio sobre cómo existe una falta de jóvenes involucrados en la sociedad. Greta defiende el hecho de que los partidos políticos no están otorgando espacio a la comunidad juvenil. Ella afirma que “los partidos políticos y los candidatos



independientes no están volteando a ver a los jóvenes, no tienen candidatos jóvenes, no tienen agenda de juventud y no les interesa el voto joven” (cit. en Aquino, 2016). Esto debe cambiar, y es necesario promover tanto espacios como herramientas para la participación juvenil. Para que esto se pueda cristalizar, es necesario transformar la concepción que tienen los políticos sobre la audiencia joven, ya que ellos se han ido involucrando cada vez más en el mundo de la política.

Por otro lado, Uribe, M. (2016), afirma que “los *millennials* están desilusionados con la política actual. A esto se le adhiere el fuerte sentimiento de no representación que sienten hacia líderes y partidos políticos”. Es comprensible que suceda esta falta de interés e identidad por el simple hecho de que los *millennials* se sienten decepcionados y hastiados de la política; sus valores y su ética se encuentran en crisis al ver que no existe una debida transparencia en los gobiernos.

Adicionalmente, los *millennials* son un grupo que se deja llevar por la primera impresión, se conectan con el tema si les llega a impactar desde lo visual; es aquí cuando se plantea la cuestión sobre de qué manera se puede llegar hacia ellos y sus intereses. Deben ser formas adecuadas para este tipo de público ya que el objetivo principal es lograr conectar emocional y funcionalmente con esta generación. Por esta razón, el discurso que debe realizarse para este público ha de ser simple y de fácil comprensión. Comunicadores sostienen que para que un tema pueda ser expuesto se deben realizar presentaciones gráficas, así, el tema se infor-

mará de una mejor manera y más llamativa, tomando en cuenta la comunicación verbal y no verbal, el contenido, el diseño y el buen uso del tiempo.



Los *millennials* buscan tener un papel proactivo dentro de la sociedad, lo que se traduce en una alta efectividad en trasladar una experiencia personal (*storytelling*) y convertirla en una experiencia colectiva para crear una relación a corto plazo

La comunicación es “una transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc. mediante el empleo de signos y palabras” (Berelson, B. y Steiner, G, 1964) en el cual se encuentra el emisor y el receptor. Se comprende que sin comunicación no hay transmisión de ideas y no se podría hacer nada sin ella. A pesar de que la comunicación se ha desarrollado en función del tiempo, la tecnología ha causado una revolución en la misma. Ahora la tecnología es parte de la vida diaria y se ha convertido en una herramienta indispensable para cualquier tipo de organizaciones, por lo que las mismas deben aprender a manejarla en función de sus públicos.

La comunicación no verbal y la verbal son interdependientes y vitales para expresar adecuadamente ideas. La primera de estas abarca lenguaje corporal, posiciones, distancias, movimientos corporales, visuales y signos, y representa el 80 % en una conversación, razón por la cual es importante recordar que todas las acciones conscientes e inconscientes de una persona comunican. Al considerar este aspecto, es relevante que el presentador sepa cómo manejarla para crear empatía con el público, teniendo siempre en cuenta cuál es el grupo al que se está dirigiendo.

En cada acto comunicativo existen comportamientos físicos, corporales y gestuales. Aunque todas sean conductas kinésicas, es decir conductas corporales, existen diferentes tipos: algunas señales son muy específicas y otras más generales; algunas tienen intención de comunicar, otras son meramente expresivas; algunas proporcionan información acerca de las emociones, mientras que otras dan a conocer rasgos de la personalidad o actitudes, incluso los silencios.

Otra recomendación es practicar la presentación y evaluar de forma personal las cualidades de la voz y el manejo del tiempo. Un factor importante es preparar la presentación a nivel de contenido y diseño visual acorde a la cultura, imagen, apariencia, cualidades y modalidades del público presente.

Los *millennials* son una generación que busca consumir contenido relevante, impactante, entretenido, creíble, comprensible y, sobre todo, interactivo. Múltiples herramientas del discurso son utilizadas para generar ▶



XIV Cumbre Mundial de Comunicación Política

19, 20 y 21 de Febrero | Madrid, España



10% OFF HASTA EL 31/01

EN ENTRADAS PARA

#CumbreMadrid
ACUMULABLE CON EL CÓDIGO 20% OFF
"ACOP20"



Centro Internacional
de Gobierno y Marketing Político

EL
BUNKER



CumbreCP
www.cumbrecp.com



un sentimiento de pertenencia o de paridad entre el expositor y sus espectadores, como lo es el uso del *storytelling*.

El *storytelling* es una herramienta fundamental para liderar al grupo y captar la atención de los presentes. Según Sanjuán, Quintas, y Martínez (2013), el *storytelling* que se genera alrededor de una marca, busca crear una imagen entre el consumidor y una emoción respecto al producto o al servicio que brinda la misma, además, introduce el mensaje central de la conferencia de forma directa. Esta estrategia permite crear historias que impulsen una interacción que terminen en un llamado a la acción. Los *millennials* buscan tener un papel proactivo dentro de la sociedad, lo que se traduce en una alta efectividad en trasladar una experiencia personal y convertirla en una experiencia colectiva y así, crear una relación a corto plazo.

Además del *storytelling* existen diferentes formas y herramientas para introducir el tema y su mensaje principal en una presentación, estas herramientas son: realizar una pregunta a la audiencia, usar una cita de una persona célebre, usar estadísticas como estrategia de toma de conciencia, usar frases humorísticas e implementar vídeos y fotos para poder llegar al punto. El tema de la presentación debe contar con lo que algunos libros llaman “el camino del héroe”, que contiene una introducción, conflicto, acción en aumento, clímax, acción en declive y la resolución.

Los *millennials* son una generación proactiva e inclusiva, por lo que, durante la presentación, es óptimo fomentar su participación en la misma. Como consejos básicos para esta sección se recomienda crear un título seductor que implique al público, no olvidar los aspectos relevantes de la comunicación no verbal, mantener el tono y nivel comunicacional de forma sencilla y usar el humor cuando sea pertinente hacerlo.





V

Para plantear el contenido del tema dentro de la presentación se recomienda usar herramientas de distribución de datos que permitan su visualización de forma sencilla; entre estos se encuentran los diagramas de barras, circulares, gráficos de líneas e infografías. Todas estas herramientas simplifican información e integran patrones visuales y gráficos; con esto se devela información, patrones o tendencias; además, son más fáciles de comprender que las palabras solas y complementan la información del presentador.



Los *millennials* son una generación proactiva e inclusiva, por lo que, durante la presentación, es óptimo fomentar su participación en la misma

El contenido es fundamental dentro de una presentación, pero necesita de un acompañamiento visual adecuado para poder potenciarlo. El diseño visual de la presentación es la huella que el presentador quiere dejar en el público; la mayor cantidad de información que recibimos y aprendemos diariamente lo hacemos a nivel visual, y, para captar la atención de un *millennial* este requisito es básico. Dentro de cualquier programa para realizar presentaciones, entre ellas PowerPoint, Keynote, Canva u otros, cada diapositiva tiene un propósito. Es preferible tener una gran cantidad de diapositivas con información clave que una diapositiva saturada de

información, por esta razón, se recomienda no acumular ideas ni textos: ninguna diapositiva debe tener más de tres frases. Es fundamental recordar que se debe incluir únicamente una idea o mensaje por diapositiva que esté, por supuesto, bien redactada.

Aunque las presentaciones representan una ayuda visual, no existe una regla para no usar otro tipo de metodologías como pósteres, juegos e interacciones con la audiencia, entre otros. La presentación se adecua al tipo de público. Un detalle para considerar es el papel que cumplen los colores, tanto dentro de la ayuda visual como de la vestimenta y la decoración. Teniendo ya conocimiento de las herramientas prácticas para utilizar al momento de dar un discurso, es necesario también fomentar capacidades cognitivas. Víctor Manuel Niño (2008) comprende al conocimiento como construcción, es decir, en proceso, y también el producto de dicha construcción. Es intrínseco poseer el conocimiento necesario sobre el tema que se va a hablar para poder exponer de manera segura y que así los espectadores posean convicción. Cuando una persona conoce muy bien sobre el tema que va a hablar garantiza una buena comunicación.

En relación con la generación de *millennials*, todos los aspectos mencionados anteriormente requieren de especial atención, pues los pertenecientes a este grupo etario tienden a fijarse en los detalles más minúsculos. ☒

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aquino, E. (5 de noviembre de 2016). ¿Cómo involucrar a los jóvenes en la política? Este es el reto de la organización Ollín. Animal Político. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2016/11/jovenes-politica-organizacion-ollin/>

Berelson, B. y Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Oxford, England: Harcourt, Brace & World.

Calderón, P. D. y Custode, M. P. (2017) *Los Millennials y La Política Campaña de Mercadeo Social “Más Quito, Más Jóvenes y Política”* (tesis de fin de carrera), Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.

Gutiérrez-Rubí, A. (2016). *Millennials en Latinoamérica: Una perspectiva desde Ecuador*. Fundación Telefónica.

Roose, K. (2014). *Young Money: Inside the Hidden World of Wall Street's Post-Crash Recruits*. New York: Grand Central Publishing.

Sanjuán, A.; Quintas, N. y Martínez, S. (2013). *Tabvertising: Formatos y estrategias publicitarias en tableta*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Tomasini, C. (18 de mayo de 2016). ¿Cómo pueden ‘enamorar’ los políticos a los millennials? Alto Nivel. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/como-pueden-enamorar-los-politicos-a-los-millennials-56605/>

Uribe, M. (15 de noviembre de 2016) La política y los *Millennials*. Hoy. Recuperado de <http://hoy.com.do/la-politica-y-los-millennials/>





A FONDO

¿Qué es el GovTech? ¿Cuál es la relación con la ComPol?



GABRIELA ORTEGA JARRÍN
@gabrielaortegaj
Subdirectora de La Revista de ACOP



EDUARDO G. VEGA
@eduardoglezvega
Director de La Revista de ACOP

Actualmente los gobiernos, a todos los niveles, están surfeando sobre una ola de revolución digital que tiene como principal objetivo poner al ciudadano en el centro para que pueda relacionarse con las instituciones públicas de la manera más eficiente y transparente. ¿De qué se trata dicha revolución? Se ha definido como *GovTech* y es la utilización de distintas tecnologías conocidas como SMACIT (por sus siglas en inglés: redes sociales, movilidad, analítica de datos, computación en la nube e internet de las cosas), para automatizar completamente las operaciones de las instituciones y utilizar estratégicamente la tecnología de la información para obtener ventajas competitivas en el sector público.

Este artículo aborda tres grandes desafíos de la digitalización del sector público y la importancia de la comunicación política en todo el proceso de cambio. El primer desafío es el escenario necesario para la implantación del *GovTech*, se trata de conseguir una gobernanza; segundo,

la nueva interacción entre gobernantes, administraciones y contribuyentes, que inevitablemente ha cambiado con la inclusión de la tecnología en la vida de la gente; y, por último, pero no menos importante, la formación del personal que trabaja en nuevos puestos de trabajo necesarios para la implantación digital, además, de la formación de los ciudadanos en esta temática.

“ *GovTech* es la utilización de distintas tecnologías para automatizar completamente las operaciones de las instituciones públicas

PRIMER DESAFÍO: GOBERNANZA

Uno de los grandes retos del siglo XXI es la colaboración entre el sector público y privado para generar soluciones en los servicios a los ciudadanos. Una zona neutral para esta colaboración es el *GovTech* ya que es el terreno donde sector público y privado conviven para el desarrollo de productos que mejoren “los servicios públicos (salud, educación, movilidad), la gestión administrativa (registros, toma de decisiones, agilización de procesos), la infraestructura pública (*wifi* público, drones o sensores para la conectividad en las calles), o a la participación política de la ciudadanía (procesos electorales, toma de decisiones de política pública, comunicación con las instituciones, organización social, etc.)” (Ortiz, 2018). Por ende, el *GovTech* brinda el escenario perfecto para el desarrollo de la gobernanza (proceso de toma de decisiones y su implementación, o no, donde intervienen diferentes actores, formales e informales de la sociedad de los distintos sectores público, privado y tercer sector).

La colaboración entre ambos sectores es difícil actualmente, sobre todo porque la lógica de las empresas tecnológicas y *startups* basada en decisiones rápidas, experimentación e interacción continua, choca frontalmente con la lógica del ▶



sector público donde priman los largos ciclos para la contratación, poca flexibilidad legislativa y la lentitud en la toma de decisiones. A pesar de estos inconvenientes, existen varios casos dignos de mencionar como estudios de éxito que han sabido vencer las barreras impuestas desde hace varios años y que alrededor del mundo se han convertido en ejemplos, incluso, con características que pueden ser replicadas en otros países.



El GovTech brinda el escenario perfecto para el desarrollo de la gobernanza

Lo primero para implementar una cultura de *GovTech* de relación permanente con el sector privado es tener una estructura con suficiente autonomía para hacerlo. Un ejemplo en este sentido es lo que se ha llamado [D9 o los nueve digitales](#), una red de las naciones más avanzadas del mundo (en este ámbito) con el objetivo compartido de aprovechar la tecnología y nuevas formas de trabajar para mejorar la vida de los ciudadanos. Los D9 son Canadá, Corea del Sur, Estonia, Israel, México, Nueva Zelanda, Portugal, Reino Unido y Uruguay, países que han implementado unidades de transformación digital en el centro de gobierno, con presupuesto y poder político para impulsar y desarrollar una nueva cultura tecnológica en el diseño de servicios (Ortiz, 2018). Curiosamente son los mismos países que resultan pioneros en el ranking del [Open Data Barometer](#) ya que rinden cuentas de las decisiones que toman, las políticas que desarrollan y el dinero que se presupuesta y gasta.

SEGUNDO DESAFÍO: INTERACCIÓN ENTRE GOBIERNO Y CIUDADANÍA

No basta con que exista relación entre las organizaciones del sector público y privado, la cultura de *GovTech* debe contemplar que cada interacción del ciuda-





dano con las instituciones genere satisfacción en el usuario y confianza en el sector público.

El mejor trámite es el que no hay que hacer; así piensan gran parte de las personas que han padecido una burocracia larga y compleja. Un dato que evidencia la situación de retraso en la tramitación son las 5,4 horas que necesita cualquier ciudadano de Latinoamérica para completar una gestión, cuando además el 25 % de las mismas requieren más de tres viajes a la entidad pública. A esta lentitud se le suma la interacción directa con cargos públicos que aumentan las probabilidades de corrupción en alguna fase de la gestión; por ejemplo, otro dato alarmante es que tres de cada diez latinoamericanos reconocen haber pagado algún tipo de soborno para poder completar un trámite público (Santiso, 2018).



Los D9 han implementado unidades de transformación digital en el centro de gobierno, con presupuesto y poder político para impulsar y desarrollar una nueva cultura tecnológica en el diseño de servicios

Para que la interacción entre gobierno y ciudadanía fluya, primero, las gestiones se deben diseñar según la experiencia de los ciudadanos, adaptándose a sus canales de información y comunicación. Como

bien lo especifican los autores del libro *El fin del trámite eterno*, se requiere de cinco acciones: 1) construir los cimientos del gobierno digital para poner trámites en línea (incluyendo la interoperabilidad, la firma digital, la identidad digital, las notificaciones electrónicas y los pagos electrónicos, entre otros elementos); 2) hacer que el acceso en línea sea fácil para usuarios con distintos niveles de capacidad digital; 3) garantizar que funcionen desde cualquier dispositivo, incluidos los teléfonos celulares; 4) expandir los programas de alfabetización digital y de atención al usuario y 5) ofrecer métodos de pago que no dependan de una cuenta bancaria (por ejemplo, pagos a través de teléfonos móviles).

Uno de los requerimientos para simplificar las gestiones que realizan los ciudadanos en las institu-

ciones públicas, es recopilar la información de diferentes entidades públicas para que no sea el ciudadano quien tenga que, constantemente, proporcionar datos que deberían compartirse entre instituciones públicas. Al igual que la información de los ciudadanos debe estar interconectada, la gestión de requerimientos y reclamos también; es lo que se llama centrales de atención que brindan personalización de los servicios y, a su vez, aportan comodidad al contribuyente con la reducción, en tiempo y forma, de los trámites burocráticos. Algunos ejemplos son:

El sistema de centro de llamadas [311](#) de la Ciudad de Nueva York es un modelo de simplificación en la provisión de servicios, ya que establece un canal único de comunicación entre los ciudadanos y el gobierno local para el tratamiento





de toda clase de atención pública de la ciudad. Los operadores del centro de llamadas 311 registran una solicitud o un reclamo, se genera automáticamente una orden de trabajo para el organismo responsable; de esta forma, los neoyorkinos no tienen que pensar en cuál es la agencia o división responsable, el sistema centralizado 311 se hace cargo y deriva la solicitud correspondiente. Los ciudadanos se pueden poner en contacto mediante una llamada telefónica, mensajes de texto, correo electrónico y redes sociales; y, pueden darle seguimiento en línea del progreso de su solicitud.



Uno de los requerimientos para simplificar las gestiones que realizan los ciudadanos en las instituciones públicas, es la interconectividad: recopilar la información de diferentes entidades públicas

Otro caso de éxito en la simplificación de la atención pública y voluntad política de innovación en la administración es [Minwon24](#), un portal de servicios públicos en línea del Gobierno de Corea del Sur que ofrece a sus ciudadanos servicios electrónicos 24 horas, todos los días de la semana. Se expiden

certificados, licencias de conducir, transacciones bancarias, pago de impuestos, pago de servicios educativos, procesos de contratación de personal, entre otros, alcanzan los 43 tipos de documentos y cerca de 3.000 tipos de servicios disponibles “cuando y donde sea” para mejorar el acceso y la comodidad de los servicios públicos y disminuir los gastos. Las principales amenazas que tuvo que vencer la plataforma Minwon24 fueron la simplificación de los trámites y la integración de la información dispersa de cada una de las entidades gubernamentales (no siempre aliadas al cambio), en una sola ubicación. Casos parecidos los encontramos en Australia y Canadá con el [Centrelink](#) y [Service Canada](#) respectivamente y en América Latina los avances de Chile, [Colombia](#), Brasil y [México](#).

TERCER DESAFÍO: FORMACIÓN EN TECNOLOGÍA

Por otra parte, si la tecnología va a ser el centro de la gestión pública, quienes gestionan e implementan las políticas públicas relacionadas con la tecnología deben tener conocimientos en diseño y desarrollo digital, mientras que los expertos en tecnologías como la inteligencia artificial, manejo de drones o el *blockchain* tienen que ser parte de los cuerpos administrativos del Estado, o por lo menos, tienen que colaborar con ellos. Por ejemplo, en el [plan de actuaciones de prevención y lucha contra los incendios forestales del Gobierno de España](#). A este proyecto se han destinado cuatro vehículos aéreos no tripulados (RPAS), conocidos co-

mo drones, entre las 73 aeronaves; su objetivo es vigilar en la noche ya que mientras que el resto de la flota (helicópteros, aviones y aviones) no pueden volar una vez puesto el sol por motivos de seguridad, los drones pueden servir de “ojos en la oscuridad” y, además, cuestan 80 veces menos que un helicóptero. Sin embargo, para la implementación de esta decisión, se necesitan personas que conozcan el manejo de drones, la tecnología aplicada a la geografía de las zonas a vigilar y, obviamente, del mantenimiento de estas herramientas.

Dada la urgencia y dimensión de este desafío son necesarias estrategias integrales que aprovechen las innovaciones que están surgiendo en la oferta de formación, desde los cursos masivos (MOOCs) hasta el uso de realidad virtual y aumentada para entrenamiento técnico, pasando por una oferta de cursos que ayudan a la actualización y adquisición de habilidades en la fuerza laboral provistos por nuevos actores como [Udacity](#), [L'Ecole 42](#) o [General Assembly](#), sin olvidarnos de que la formación universitaria no debe permanecer al margen de estas transformaciones; de hecho, la oferta de formación en *GovTech* empieza a ser demandada con muy poca oferta.

Como parte de la formación es interna y otra externa, hay que contar con talento en innovación y tecnología en el gobierno. Pero también se deben considerar las brechas de conectividad, alfabetización digital e inclusión financiera, entre otras, que obligan al sector público a avanzar un poco más lento porque ►



hay que dedicar tiempo a formar a los ciudadanos. La primera medida es facilitar el acceso a los trámites digitales, tal y como se mencionó anteriormente, mediante la expansión de programas de alfabetización digital (incluida la enseñanza básica de competencias y capacitación en el uso de servicios digitales en puntos de atención presencial) y la atención al usuario (por ejemplo, a través de *chatbots* digitales).



Facilitar el acceso a los trámites digitales mediante la expansión de programas de alfabetización digital y de atención al usuario

LA COMUNICACIÓN POLÍTICA EN EL GOVTECH

El principal reto es conseguir, de manera real y efectiva, que la administración mejore el nivel de servicio a la ciudadanía y eleve su calidad de vida a través de la tecnología. La comunicación jugará un papel decisivo en esta cuestión, ya que la situación plantea un desafío importante (presenta riesgos e inseguridad), además de suponer una gran oportunidad. Por ello, cómo se expliquen los proyectos, su implementación y la participación de la ciudadanía en esta revolución tecnológica de la gestión pública determinará quiénes fracasen o acierten en su intento de liderar el



cambio. Los que finalmente acierten tendrán la responsabilidad de ejecutarlo correctamente, ante una ciudadanía expectante por la posible mejora, pero escéptica en cuanto a su confianza en la administración.

Los principales riesgos son la seguridad de los entornos y la protección de los ciudadanos. En materia de seguridad preocupan: robos por ciberdelincuencia, ciberterrorismo, y garantía en la comunicación y en la información, entre otros; y en la protección de la ciudadanía: respeto a la intimidad, protección de datos, garantía de uso responsable y adecuado de la información, y defensa de

los menores, principalmente. En todos ellos, algunos más y los que surgirán, la administración deberá invertir en estar vigilante y trabajar de forma distinta a la actual. Aun así, estamos ante un desafío importante, ya que los ciudadanos requieren estos servicios, y en muchos casos los necesitan, teniendo en cuenta que desconocemos muchos de los beneficios que se obtendrán en el servicio con una correcta aplicación de las nuevas posibilidades tecnológicas. Esto supone que los gobiernos no deben quedarse atrás con respecto al sector privado, y tampoco al margen de las tendencias colaborativas sobre las que finalmente se ve obligado a legislar.





Ante los riesgos y los desafíos, el *GovTech* plantea una gran oportunidad, la de recuperar la confianza perdida en la administración pública gracias a las nuevas posibilidades que se presentan. El viejo concepto no va a cambiar, pero sí se puede superar creando uno nuevo basado en la tecnología, gracias a ella se proporciona un servicio de calidad, eficiente y transparente. Para ello, los políticos se enfrentarán a otro gran reto, el de liderar este cambio, que requiere de planteamientos a largo plazo basados en el compromiso y alejados de intereses personales y partidistas, con el objetivo de liderar en el sector público la transformación que vivimos, y seguiremos viviendo, con el desarrollo tecnológico. Estamos ante la oportunidad de volver a elevar el debate político, de recuperar el marco intelectual en la gobernanza y discutir temas de verdadera importancia, en vez de conflictos artificiales creados para fines personalistas.



Cómo se expliquen los proyectos, su implementación y la participación de la ciudadanía en esta revolución tecnológica de la gestión pública determinará quiénes fracasen o acierten en su intento de liderar el cambio

La herramienta que permitirá, en primer lugar, posibilitar el cambio que el *GovTech* generará mejorando la calidad de vida de las personas será la comunicación política. ¿Aprovecharán nuestros representantes esta nueva oportunidad? 🐞



BIBLIOGRAFÍA

Ortiz, I. (15 de noviembre de 2018) "GovTech: Cuando emprendedores y gobiernos se unen para mejorar la vida a los ciudadanos" [Blog Post]. Gobernarte. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/gobernarte/2018/11/15/govtech-cuando-emprendedores-y-gobiernos-se-unen-para-mejorar-la-vida-a-los-ciudadanos/>

Santiso, C. (29 de agosto de 2018) "La nueva economía de los datos: El gobierno digital como política de Estado" [Blog Post]. Gobernarte. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/gobernarte/2018/08/29/gobierno-digital-como-politica-de-estado/>

Roseth, B.; Farias, P.; Porrua, M.; Peña, N.; Reyes, A.; Acevedo, S.; Villalba, H. Estevez, E. y Lejarraga, S. (2018). El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital. Documento electrónico: 10.18235/0001150.





Entrevista

Charla en profundidad con los protagonistas de la actualidad



ENTREVISTA

Entrevista a Antonio Sola

@AntonioSola_

“Los líderes de verdad están por encima de las ideologías, que son el pan de hoy, pero el hambre del mañana”



JOSÉ LUIS
IZAGUIRRE

@jl_izaguirre92

Estratega político, especializado en campañas electorales y gobiernos. Frecuentemente denominado en el mundo de la consultoría política como “creador de presidentes”, es hoy uno de los estrategas políticos más destacados y reconocidos a nivel mundial, especialmente, en Iberoamérica.

Con 46 años de edad, Antonio Sola ha sido estratega principal en importantes campañas presidenciales ganadoras como las de Juan Manuel Santos (Colombia), Mariano Rajoy (España), Felipe Calderón y Vicente Fox (México), Michel Martelly y Jovenel Moïse (Haití) o Cyril Ramaphosa y Lindiwe Sisulu (Sudáfrica). Cuenta en su haber con más de 450 campañas electorales en más de 25 países.

En 2011 y 2016, fue el único consultor en el mundo que ganó dos presidenciales en el mismo año: Haití y Guatemala, y Haití y España, respectivamente.

Dada su dilatada experiencia tanto en España como en Iberoamérica, ¿qué diferencias y similitudes se pueden destacar de los distintos ecosistemas políticos a la hora de preparar una campaña electoral? ¿Qué elementos son los primeros a tener en cuenta cuando se trabaja con un candidato español o con un candidato de un país iberoamericano (teniendo en cuenta las diferencias entre países de la región)?

He trabajado en campañas en Europa, América y África, en países pobres y ricos, en países cuya lengua materna es el español, el inglés, el francés o que combinan alguno de estos con una decena de idiomas locales como el creol o

el zulú, y he ahí las diferencias que encuentro entre los distintos ecosistemas. Estas se concentran en diferencias de contexto y circunstancias, más que en lo profundo de una campaña electoral que compete al ser humano, independientemente de su raza, color, idiosincrasia o sistema de creencias.

Las personas quieren vivir mejor siempre, es decir, el centro de una campaña son las personas y ellas se mueven –nos movemos– por su primer metro cuadrado –concepto que tomo prestado de Pablo Knopoff, socio de la encuestadora argentina, Isonomía–. Este primer metro cuadrado supone dar respuesta a las necesidades intocables para cada uno, las que mueven a hacer cosas para ▶



respetar su status quo (comida, empleo, educación de los hijos, salud, etc.). El candidato necesita estrategia y táctica para entrar en ese primer m2, inspirar y ser inspirado.

El primer paso en toda campaña electoral ha de ser la realización de un análisis socioeconómico pormenorizado del entorno, un estudio de las fortalezas y debilidades del candidato y sus oponentes, e iniciar la maquinaria del análisis semiótico. Este estudio resulta estratégico. Es mucho más profundo que una encuesta tradicional, ya que permite entender y gestionar cómo se crea, cómo se transmite y cómo se internaliza el significado de las cosas entre las personas. Todo esto permite descubrir “por qué pasa lo que pasa”, con lo que se convierte en una herramienta potente sobre la que construir la estrategia. Si esto se cumple y existe una férrea disciplina a la hora de seguir la estrategia, la campaña tendrá muchas opciones de éxito.



Las personas quieren vivir mejor siempre, es decir, el centro de una campaña son las personas y ellas se mueven por su primer metro cuadrado

¿Cuál ha sido la campaña más complicada a la que se ha enfrentado?

Recuerdo tres con mucha nitidez y las tres resultaron finalmente ganadoras. La primera, con Felipe Calderón en 2006 en México contra ►





Andrés Manuel López Obrador que, finalmente, hoy es presidente. Calderón ganó por solo 256.000 votos en un país de más de 115 millones de habitantes.

La segunda, con Juan Manuel Santos en 2014 cuando buscó su reelección en Colombia. Llegué un mes antes de la primera vuelta y ganamos la segunda contra Iván Zuluaga, el candidato de Uribe. Santos se convirtió en el primer presidente de América Latina que buscaba su reelección, perdía en primera vuelta y ganaba la segunda.

La tercera, con Michel Martelly en Haití en 2011, un *outsider* total del sistema que terminó ganando en segunda vuelta. Cuando llegué a su campaña tan solo contaba con cinco puntos. Seis meses después era presidente.

Una de las últimas campañas en las que ha participado fue la del ahora presidente de México, Andrés Manuel López Obrador. ¿Cómo fue la experiencia? ¿Cuáles fueron los retos más difíciles que tuvieron que sortear y cuáles fueron las claves del éxito?

En realidad, participé en la mesa de la izquierda mexicana a través del PT, un partido de la coalición "Juntos Haremos Historia" que llevó a Andrés Manuel López Obrador a ganar el poder.

Y la experiencia, desde ese lugar, fue increíble. Como es sabido, la izquierda mastica distinto a la derecha. Sin embargo, López Obrador se comportó como un *outsider* que atacó con todo al sistema político tradicional mexicano, a veces, también, a los propios. Supo capitalizar claramente la ira, que fue la emoción primaria con la que los



mexicanos votaron en este 2018. El resto de los candidatos fueron incapaces de hacerle un rasguño y fui el primero en advertir públicamente que López Obrador ganaría por más del 50 %.



Si López Obrador deja de ser enemigo de sí mismo, realmente podrá hacer historia

López Obrador tiene por delante un importante reto. Llega con un bono democrático gigante y, en una coyuntura, en la que se aprecia el hastío de los mexicanos. Por ello, tiene la oportunidad de establecer reformas de fondo importantes que son muy esperadas en México. Su período de transición ha sido

convulso, ha cometido errores y ha iniciado su mandato con menos capital del que se esperaba. Si deja de ser enemigo de sí mismo realmente podrá hacer historia. Si no, será uno más y una oportunidad perdida para este México que necesita algunos milagros.

¿Hacia dónde cree que se dirige la comunicación política? En la constante evolución que está viviendo la disciplina, ¿hay necesidad de incorporar cada vez perfiles más variados en los equipos de comunicación?

Todo lo que pensamos de la vida, la religión, la economía y, por supuesto, la política y la comunicación política, ha quedado obsoleto. Necesitamos nuevas reglas de juego para fortalecer nuestras democracias, y, además, un nuevo lenguaje, porque el que tenemos es insuficiente para explicar todo lo





que nos pasa. Un nuevo lenguaje y un nuevo vocabulario.



Necesitamos nuevas reglas de juego para fortalecer nuestras democracias, y, además, un nuevo lenguaje, porque el que tenemos es insuficiente para explicar todo lo que nos pasa

Y esto transita por un cambio en el *status quo* de las campañas políticas. Los líderes de verdad están por encima de las ideologías que son el pan de hoy, pero el hambre del mañana. Por eso, yo siempre hablo de tres categorías de políticos que he creado: el político tradicional que es, esencialmente, el político clientelista de toda la vida; el político anfibio, que es un mix entre el tradicional y el que ha comprendido que el mundo ha cambiado y todo en su campaña ha cambiado, como la comunicación en red, la necesidad de contarnos historias que expliquen quién soy y qué quiero; y, en tercer lugar, los políticos brana que son capaces de usar ya el reciente cuarto cerebro descubierto por la doctora Michelle Fortune. Esto va a revolucionar el mundo, las nuevas generaciones entre cero y quince años traen este cerebro activado –los demás lo tenemos atrofiado aunque podemos desarrollarlo–, lo que va a cambiar definitivamente la cosmovisión que tenemos del mundo en que vivimos. Así que político que no se adapte, se extingue. En España, muchos van camino del cementerio de los dinosaurios. Y apenas cumplen 40 años. ▶





Usted ha definido el liderazgo como “el arte de sacar lo mejor de las personas, usando la motivación necesaria para la consecución de los objetivos personales y colectivos”. ¿Cómo se están construyendo los nuevos liderazgos hoy en día? ¿Cree que hay líderes en la actualidad que respondan a esta definición?

Estamos en una época de transición, en un interregno que diría mi colega Marcelo López, una época en la que venimos de una sociedad con unas reglas que no nos sirven y vamos hacia otra cuyas reglas no están creadas. Nos sentimos en una ausencia, en un vacío.

Y aquí es donde tienen que surgir nuevos liderazgos: aquellos que sean inspiradores; que se conviertan en un fenómeno; que sean capaces de expresar, en todas sus formas, ideas, valores, energía y determinación; que expliquen el interregno en el que nos encontramos y el mundo que vamos a alumbrar. Si todo lo que pensamos ha quedado obsoleto, necesitamos nuevos codificadores que interpreten la realidad que vivimos. Las sociedades necesitan ser pastoreadas y lo que no tenemos hoy son pastores. Ni en España, ni en Europa, América o cualquier otro lugar del planeta.

El líder que viene estará abierto al futuro, construirá proyectos desde la intención de la mente, desarrollará todas sus energías para preparar acciones de futuro, se ocupará de la planificación y de la reflexión, mirará con una cierta distancia las situaciones que vive y retrasará su respuesta a estas situaciones para poder adaptarse mejor y, sobre todo, tendrá una sincronía total entre los instintos, las emociones y el entorno digital que, por fin, prescribirá el voto en esta etapa.

Desde la comunicación, ¿cuáles son las claves para que un líder comunique bien? Y dando un paso más, ¿se puede construir un buen líder desde la comunicación?

Los grandes líderes, los que pasan a formar parte de la memoria colectiva, los que traspasan fronteras como Gandhi, Mandela o Luther King, cuentan siempre con varios denominadores comunes que son determinantes en la construcción de su liderazgo. Estos factores se concretan en cinco claves fundamentales.



Los grandes líderes cuentan siempre con varios denominadores comunes que son determinantes en la construcción de su liderazgo

Primera. Son atractivos, pero trascendiendo a la imagen física. Tiene que ver también con la identidad. Ese interior que solo ellos pueden conocer para luego impulsarse al exterior.

Segunda. Desean ser alguien en la vida. Todos y cada uno de los personajes históricos que han ejercido el liderazgo han pasado por este punto. Han tenido que demostrar en su camino que quisieron ser alguien y que tenían las cualidades necesarias para ejercer el liderazgo. “Ser alguien” significa tener carácter y sabiduría, en el sentido de dominar el escenario al que se enfrentan. Han de ser también inteligentes para demostrar, entre otras cosas, que pueden resolver

los problemas de los ciudadanos, y que todo ello lo ponen al servicio de un objetivo, que es conquistar el poder para –en términos políticos– liderar a una sociedad.

Tercera. Son sembradores. En el ámbito electoral, por ejemplo, si el candidato no siembra, no cosecha, es decir, no gana la elección. Algunos pasan más tiempo sembrando, pero acaban llegando. Para poder competir, el líder ha de estar dispuesto a recibir los primeros flechazos y ha de entender las capacidades propias y las de su equipo.

Cuarta. Necesitan tener un propósito claro por el que lideran, una causa. Hay líderes que no tienen causa y, generalmente, terminan diluidos en el paisaje social que engulle a cualquiera. No hay manera de llegar al lugar soñado si no se tiene identificado el propósito, aquello en lo que se cree.

Quinta. Son grandes persuasores. Persuadir es clave para llegar de un lugar a otro. El líder ha de persuadir utilizando argumentos. Si bien, para conectar con los diferentes públicos, los líderes han de contar historias, que son ni más ni menos que hechos envueltos en emociones. Las emociones son la base de la inteligencia que es la que toma las decisiones finales. Por eso, el 95 % de las decisiones que tomamos los seres humanos son absolutamente emocionales.

Los líderes nacen pero también se hacen. Pero no solo desde la comunicación, se hacen desde la educación, la construcción de personalidad, las pruebas mismas de la vida, la intención y la proyección. Estrategas como yo, en este sentido, podemos ayudar y ser decisivos. Somos como un entrenador del liderazgo.







En su libro *Sola*, afirma que “en los ciudadanos, las espirales de silencio son mucho más poderosas que las herramientas de medición que tenemos de la opinión pública y de la opinión publicada también”. Hemos podido comprobar este hecho en procesos como el *Brexit* o la victoria de Trump. ¿Qué se puede hacer desde la sociología y la comunicación política para identificar este fenómeno y estructurar el mensaje de manera más efectiva?

Cierto. Como comentábamos, lo que pensamos del mundo ha quedado obsoleto. Los ciudadanos ya no queremos más información porque simplemente genera conocimiento y estamos hartos del conocimiento. Queremos comunicación porque genera sentimientos y eso es lo que produce, fundamentalmente, la red social. Los instrumentos de análisis deben adaptarse a los nuevos tiempos y buscar más en la neurociencia, el cuarto cerebro y en el comportamiento antropológico reciente. Esto nos ayudará a ser más precisos en nuestros diagnósticos electorales.

También hace una breve reflexión en su libro acerca de la posibilidad de transformar España. Habla de que otra España es posible, pero que solo será posible escuchándonos. ¿Cómo es la España con la que sueña? ¿Qué está fallando a nivel político para que el diálogo parezca una utopía?

La España con la que sueño es una España junta en donde un catalán como yo no deje de ser catalán por

ser español; en la que superemos nuestros complejos que son muchos y que provienen de una época que ya debemos enterrar del todo. Nos falta sentido común frente a tanto agravio y vocerío. Cada semana viajo a cinco o seis países distintos en el mundo. No es el momento de aislarnos, de buscar trocitos de trozos. Es al revés, integrarnos en este mundo de posmodernidad requiere un esfuerzo generoso de todos donde dejemos de lado las ideologías y construyamos sobre las personas. Estoy convencido de que, apenas volvamos a la senda del optimismo y la sensatez, estaremos asegurando el éxito y una vida mejor para todos los españoles.



Gobernar no es cosa de uno, es cosa de todos

El auge de las nuevas tecnologías y su aplicación en muchos ámbitos de la vida pública, se ha reducido la barrera entre la esfera pública y la esfera privada. Consecuencia de ello es que los ciudadanos tienen más poder directo sobre la toma de decisiones y la exigencia de rendición de cuentas ha aumentado exponencialmente. ¿Cómo valora el poder de la ciudadanía a nivel político? ¿Cómo se gestiona esa capacidad de influencia tanto en campaña como en un gobierno?

Gobernar no es cosa de uno, es cosa de todos. El ciudadano debe incorporarse a la acción política en todos los sentidos. Si solo es el voto cada cuatro años, vamos cami-

no del despeñadero. No nos quejemos si nos ausentamos durante esos períodos. Debemos hacer las cosas por nosotros mismos y dejar de echar la culpa a la democracia de las cosas que nos pasan.

Por eso, hoy, cada vez es más frecuente que los cargos públicos sean ostentados por una dinámica de “más persona, menos político”. Aunque la política es una noble herramienta que sirve para construir un mundo mejor, se ha desviado en las últimas décadas del servicio a los demás para servirse a sí misma. Y esto lo hacen los “políticos”. Los ciudadanos estamos para auditar, castigar, exigir e involucrarnos en todos los procesos que nos afectan. De esto depende un mundo mejor. Estoy convencido de ello.

Por lo que ha podido observar y experimentar a lo largo de los años, y después de todos los temas que hemos tratado en la entrevista, ¿cuáles son las aptitudes que ha de tener un buen profesional de la comunicación política?

El sentido intuitivo es el más importante. Y se puede desarrollar en el mundo de la comunicación. Después, cada profesional debe buscar su nicho donde se siente competente y puede ser bueno. Hoy, la industria del marketing y de la comunicación ha crecido tanto que hay especialistas para todo. Ser todólogo no es bueno, eso dejó de pasar hace dos décadas. Ahora somos especialistas en algo específico y tenemos que encontrar ese algo para poder crecer. 



Tendencias

Artículos sobre la actualidad
política y su comunicación



Psicología inversa y lucha generacional como estrategia digital para movilizar el voto joven en EE. UU.



IRENE ASIAÍN
@irene_asiain
Periodista

"No votes. Trump es nuestro hombre. ¿Recortes de impuestos para los ricos? ¡Sí! ¿Cambio climático? Ese es tu problema, yo estaré muerta pronto. Claro, los tiroteos en los colegios son tristes, pero yo no he estado en un colegio en 50 años". Así comienza uno de los vídeos de la campaña *Knock The Vote* lanzada en Estados Unidos con motivo de las elecciones legislativas que se celebraron el pasado 6 de noviembre en el país.

La idea pertenece a la organización ACRONYM que, desde su creación en 2017, ha puesto en marcha docenas de proyectos y campañas digitales para movilizar el voto hacia candidatos progresistas.

Los protagonistas del vídeo son personas mayores que durante un minuto se presentan como la cara visible del electorado y asumen que son los que tienen el poder de decisión en el país. "Seguro que no te gusta. Pero no votarás. La gente joven nunca lo hace. Pero yo sí. *Midterms*, primarias... en cada elección. Nosotros estaremos allí, pero vosotros no. Porque nosotros somos una generación de emprendedores, no de quejicas. Lo estamos haciendo genial".

El componente principal de esta campaña digital ha sido la psicología inversa unida a un importante protagonismo de la lucha generacional. El objetivo es hacer ver a los jóvenes que las decisiones e iniciativas que toma el actual gobierno son consecuencia de lo que vota el electorado. Trata de concienciar de que cada proceso electoral cuenta y ridiculiza la manera en que los jóvenes se implican en la política utilizando como principal arma la provocación. "Harás algún meme para Instagram. Si hace buen tiempo, quizás puedas ir a alguna de esas pequeñas manifestaciones. Incluso podrías compartir este vídeo en Facebook. Pero no votarás".

Si bien, aunque se presupone como una estrategia de comunicación política válida, tiene sus riesgos ya que puede provocar justo el efecto contrario del que se persigue. Este tipo de comunicación tiene un impacto real cuando el público objetivo se caracteriza por tener una alta reacción cognitiva, es decir, cuando se trata de personas que reaccionan de manera defensiva y hacen lo contrario de lo que le dicen para reafirmar su propia autonomía.

Ahora bien, ¿por qué tanto énfasis en movilizar el voto joven para unas elecciones de mitad de mandato? La razón podría estar en que, según datos de Pew Research Center, los que acuden en masa a las urnas son los mayores de 54 años, a pesar de que hay muchos más jóvenes que cuando se celebraron las *midterms* de 2014, donde se registró la participación más baja de la historia electoral de Estados Unidos. Un dato preocupante teniendo en cuenta que estas elecciones pretenden elegir a decenas de representantes para el Senado, la Cámara de Representantes, gobernadores y cientos de puestos estatales y locales, además de que suponen un referéndum al gobierno electo en las primarias.

Hasta el momento, no se ha podido medir el efecto real de esta campaña en la movilización del voto joven. Lo que sí se puede observar es que es una estrategia de comunicación política arriesgada, pero válida que ha elegido el medio idóneo para llegar a su público objetivo: contenido multimedia difundido a través de las redes sociales. 



Estonia: *a place where things happen first*



SILVIA RODRÍGUEZ

@Silvirs

Directora en

@EstComunicacion

"Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado", Margaret Mead.

Innovar, ser capaz de cuestionar los sistemas establecidos, de dejar la mente en tabla rasa y buscar nuevas soluciones a nuevos problemas o afrontar los retos de siempre con otras perspectivas, es un aspecto que desde el punto de vista corporativo se incentiva y se premia. Sin embargo, cuando traspasamos la frontera al mundo público, el concepto de innovación se vuelve más difuso ya que la capacidad de reconvertir por completo las estructuras del Estado en un algo nuevo suele ser complicado para países de larga tradición histórica. Pero ¿qué pasaría si de repente un país tuviera la posibilidad de empezar completamente desde cero y construir sus instituciones de la nada? Pues que podría hacer como lo han hecho la mayoría en los últimos tiempos y crear estructuras administrativas similares a las de sus vecinos o, por contra, mirar a sus vecinos para innovar planteando algo que le diferencie por completo. Este fue el caso de Estonia, una república exsoviética que, con la caí-

da de la URSS, al igual que otros muchos países que la conformaban, se quedó en bancarota y con todo por construir, pero en la que un grupo de ciudadanos se atrevieron a pensar de manera diferente y a innovar planteando el primer estado completamente digital.

A lo largo de los últimos 27 años, Estonia no solo ha conseguido que la administración del país funcione de manera digital, sino que ha convertido la innovación en parte del ADN de sus ciudadanos.

Pero no solo eso, también ha seguido apostando por abrirse al mundo buscando elementos diferenciadores con los que dinamizar su economía, fomentar el talento interno y atraer inversión hasta dar lugar al que hoy en día es su proyecto estrella: la e-residencia.

La residencia digital es un ambicioso plan con el que las fronteras físicas desaparecen y gracias al que ha conseguido poner el foco de la comunidad internacional en el país, ya que a través de este programa cualquier ciudadano del mundo puede convertirse en ciudadano digital de Estonia en las, aproximadamente, dos semanas que suele durar el proceso de solicitud.

El interés de convertirse en un ciudadano digital de Estonia radica en que, una vez validado, cualquier persona del mundo puede crear una empresa dentro de la Unión Europea y administrarla de manera completamente *online*. Esto implica tener acceso a los sistemas bancarios, poder realizar transacciones digitales, declarar impuestos, firmar documentos virtuales, así como encriptar y enviar documentos de manera segura.

Un programa que además está pensado para los empresarios de la era digital ya que los principales profesionales que suelen acceder a él son nómadas ►



▼
digitales, es decir, empresarios que viajan constantemente de un país a otro gestionando sus empresas, aunque también *freelancers* o *startups*.

Y, a juzgar por los datos, el programa está siendo un éxito ya que, aunque desde el gobierno de Estonia son conscientes de que aún quedan mejoras por implementar, esta comunidad global de empresarios que gestionan sus compañías de manera remota, en junio de 2018 ya estaba formada por 39.000 personas.

Pero, no van a quedarse ahí, este es solo el principio ya que para 2025 esperan haber reunido nada más y nada menos que diez millones de residentes digitales, una cifra similar a los habitantes de Portugal, por poner un ejemplo.

El reto es importante pero el germen ya está puesto y rodando, y desde el luego, consigan o no esa cifra, Estonia es un ejemplo de administración pública del que podemos aprender mucho en el mundo corporativo. Para triunfar en los entornos digitales debe existir, en primer lugar, una actitud decidida hacia la innovación y un grupo de personas capaz de liderar en esa dirección, una fuerte apuesta por la educación y la formación para que nuestra gente nos apoye y acompañe, así como la promoción de entornos colaborativos para que las ideas no dejen de fluir y los retos se sigan enfrentando de manera creativa.

Para terminar, el último aprendizaje que podemos extraer es la importancia de la comunicación para dar un paso adelante rompiendo las barreras físicas y abrirse al mundo. 🌐





¿Afectan las redes sociales a la democracia? ¿Para bien o para mal?



JAVIER RUIZ SOLER

@jaruizso

Investigador doctoral en
el Instituto Universitario
Europeo de Florencia

A raíz de la Primavera Árabe, del 15M en España, y de otros movimientos sociales, se ha tenido una imagen optimista del impacto de las redes sociales, y del resto de plataformas digitales que podemos encontrar en internet. Durante un período de tiempo se ha tenido un sentimiento generalizado de que internet resolvería muchos de los problemas. Incluso que influiría positivamente en democracias, haciéndolas más participativas y colaborativas.

Pero en algún momento la idílica historia parece que se truncó. Bots, algoritmos, desinformación, e inferencias políticas peores que en la época de la Guerra Fría han puesto en entredicho la idoneidad de las redes sociales como instrumento para mejorar o complementar la democracia. El debate es intenso. ¿Son las redes sociales ángel o demonio? No hay un claro vencedor de la discusión. Pero tenemos indicadores que empiezan a señalar a las redes sociales como un enemigo público, más que una herramienta útil para la democracia. A no ser que se les acote, regularice, y se les de un mejor y más ético uso.

Por una parte, es innegable que las redes sociales han abierto nuevas oportunidades. Vivimos en una sociedad digital donde cada aspecto de nuestra vida ha sido digitalizado y “datificado”. Desde ligar en línea, hasta la consulta del médico, o la compra semanal en el supermercado. Con las discusiones, deliberaciones y la información no se quedan fuera. Lo que antes se hacía leyendo un periódico o hablando en el bar, ahora se hace en línea. Especialmente para esos actores que tenían un espacio reducido, o muy difícil hacerse notar, rompiendo la jerarquía establecida por los medios de masas. Hemos visto como la sociedad civil, gracias a plataformas como Facebook y Twitter, han potenciado e incrementado su presencia. Este aspecto participativo juega en favor de la democracia. Tienen un valor incalculable en términos de inclusividad y participación, muy necesario en cualquier democracia consolidada.

Sin embargo, se ha visto que las redes sociales también sirven para causas no tan nobles. Son ya numerosos artículos en prensa y revistas científicas las que levantan la voz. Como por ejemplo en [*The Economist*](#) publicado el año pasado. El optimismo generalizado se ha esfumado para dar paso a una creciente preocupación. Una de las mayores preocupaciones de cómo las redes sociales están debilitando la democracia es que tienden a crear filtros burbuja propios, que junto con la desinformación, las convierten en un campo de cultivo perfecto para la polarización. Un campo perfecto para entidades o individuales que quieran aumentar esa polarización, y la consiguiente debilitación de algunas de las condiciones que históricamente han posibilitado la existencia de estados nacionales democráticos. Así lo afirma el [*Profesor Hull*](#).

Las declaraciones del fundador de Facebook en el congreso de Estados Unidos, y en el Parlamento Europeo demuestran la creciente preocupación por la clase política y sociedad civil. En los Estados Unidos ya tenemos suficientes indicado- ▶



res para demostrar la desinformación a gran escala y la influencia en procesos electorales.

Las declaraciones no solo iban en la línea de intentar para explicar el rol de Facebook en la extensión de la desinformación y cualquier posible injerencia. Sino también vislumbrar el poder e influencia que Facebook u otras plataformas digitales puedan tener. Y cómo su configuración interna puede decidir resultados electorales. Por ejemplo, un pequeño cambio interno en los algoritmos de las redes sociales o buscadores (como acostumbran a hacer), puede tener un impacto inmenso en cómo la información es proporcionada a los usuarios, y en consecuencia en el resultado de procesos electorales. Así lo afirma Madrigal en un artículo en [*The Atlantic*](#).

Algunas medidas ya se han tomado. Por ejemplo, Twitter intenta mejorar el *software* para la detección y eliminación de cuentas falsas o fraudulentas. Facebook ha abierto lo que ellos llaman la “War Room”. Una especie de equipo especializado en identificar y eliminar noticias falsas y cuentas fraudulentas. De todas formas, no ha sido muy eficaz hasta ahora fuera de Estados Unidos, como se ha visto en las [*elecciones de Brasil*](#). Y es que a pesar de que la intención de Facebook es tener varios equipos para diferentes zonas geográficas, fuera de Estados Unidos esta “War Room” no es más que anecdótico.

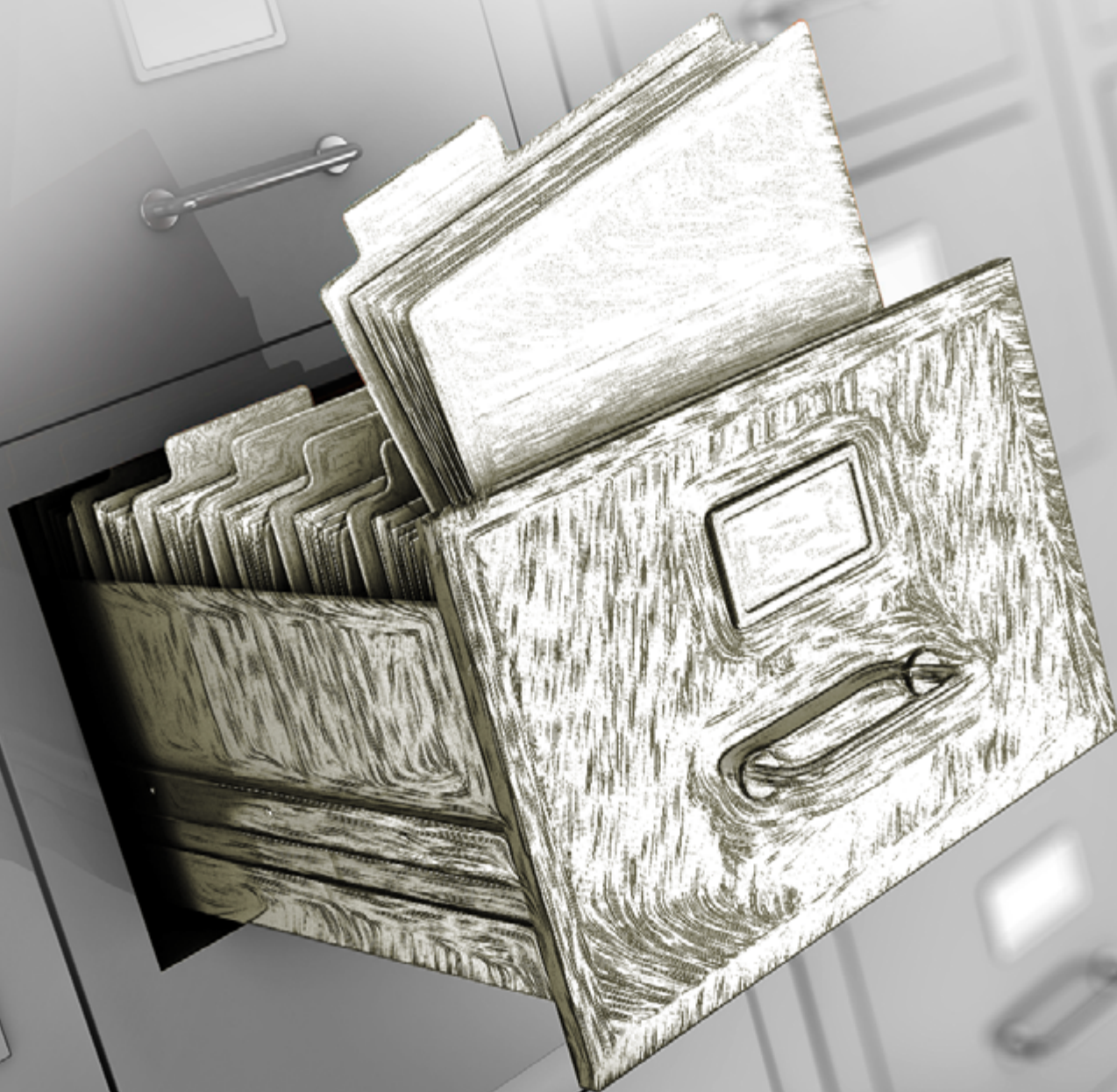
Las elecciones europeas en mayo van a ser un campo de prueba fuera de Estados Unidos. Veremos el impacto. Por lo pronto, hay partidos políticos que ya incluyen partidas presupuestarias para el manejo de las redes sociales, e investigadores ya están recopilando datos para su análisis. 📊





El cajón del consultor

El lugar de los amantes de
la comunicación política





ALEJANDRA
ARTERO

@alejandrartero8



Fuente: [Flickr](#)

La foto

París se ha convertido en el centro icónico de una revolución que ya forma parte de la historia de Francia. El movimiento de los “chalecos amarillos” ha puesto en jaque a Emmanuel Macron, que ha tenido que retractarse de su idea de subir los impuestos a los carburantes, y que en menos de seis meses se enfrenta a las próximas elecciones al Parlamento Europeo.

Los violentos disturbios no dejan solo un panorama de hostilidad o visibles daños materiales en las ciudades francesas, si no que dejan en evidencia la gravedad de la indignación que siente una parte de la ciudadanía europea que, cada vez, encuentra menos reparo en usar los

medios que le sean necesarios para que su ruido se traduzca en resultados y los gobiernos respondan ante sus necesidades.

Los ejecutivos europeos se encuentran ante el duro reto de cohesionar a una ciudadanía fracturada y cansada de no ser tenida en cuenta. Además, deben hacerlo en tiempo récord si pretenden conseguir sus objetivos en las próximas elecciones del mes de mayo.

Por el momento, el gobierno de Macron atraviesa su peor crisis institucional desde que alcanzó el poder y los *gilets jaunes* defienden su causa aferrados a la bandera francesa y tienen muy presente lo que esta simboliza: libertad, igualdad y fraternidad. ✎



Calendario Electoral ENERO - FEBRERO



PAOLA CANNATA
@PaolaCannata



CUBA
Referéndum
Constitucional
24 FEBRERO



SENEGAL
Elecciones
presidenciales
24 FEBRERO



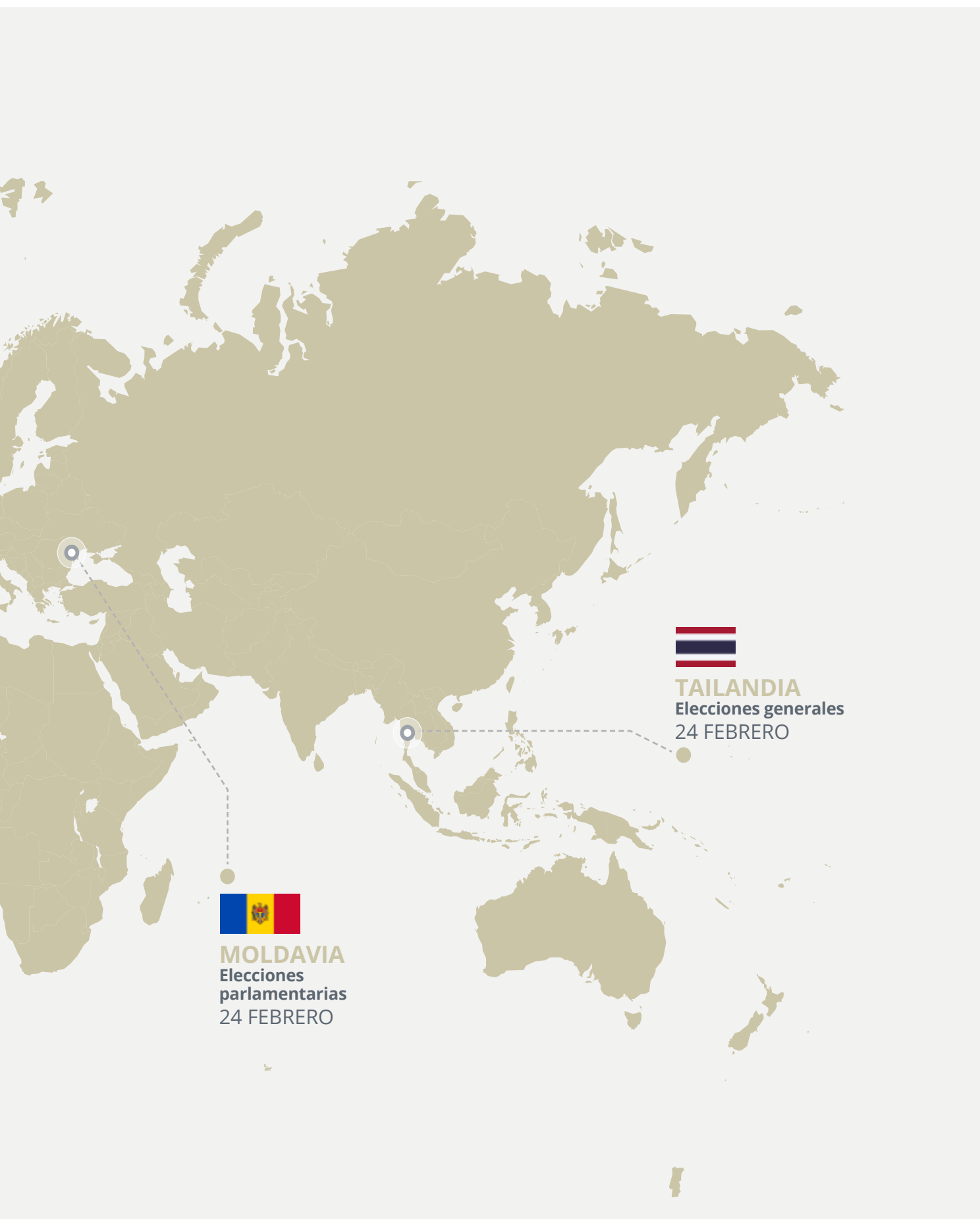
EL SALVADOR
Elecciones generales
3 FEBRERO

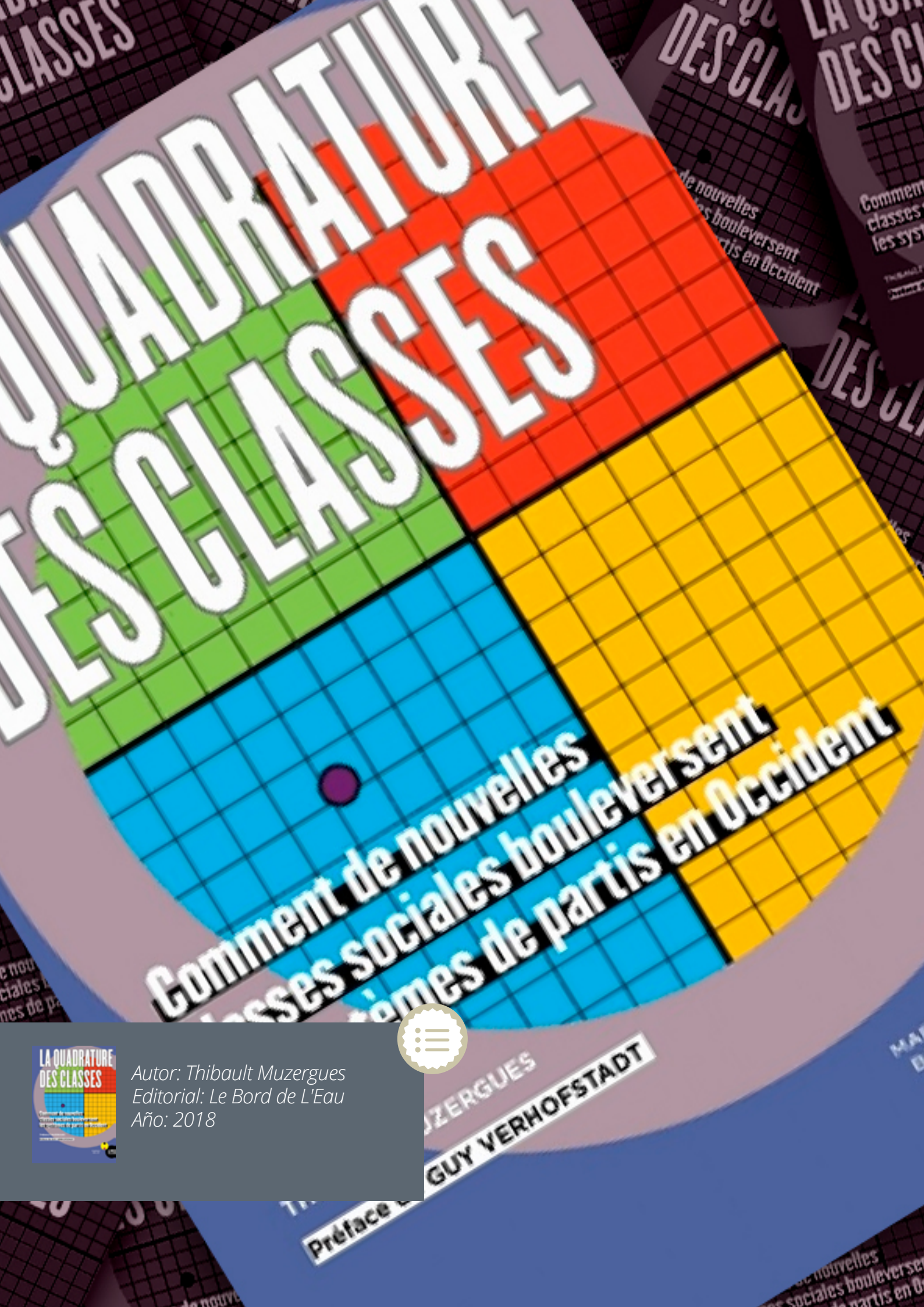


BOLIVIA
Elecciones generales
(primarias presidenciales)
27 ENERO



NIGERIA
Elecciones
presidenciales
16 FEBRERO





Autor: Thibault Muzergues
Editorial: Le Bord de L'Eau
Año: 2018



MUZERGUES
GUY VERHOFSTADT

Préface



Reseña Destacada

La Cuadratura de las clases: cómo nuevas tribus sociales redefinen nuestros paisajes políticos

(Título original en francés: *La Quadrature des Classes: Comment de nouvelles classes sociales bouleversent les systèmes de partis en Occident*, Le Bord de l'Eau, 2018)



**THIBAUT
MUZERGUES**
@tmuzergues

Libro reseñado por el propio autor de la obra, Thibault Muzergues, quien nos explica en primera persona su opinión sobre los cambios políticos en Europa y cómo deben adaptarse los partidos a la nueva situación.

Desde 2016, casi cada elección importante en Norteamérica y Europa ha resultado en la victoria de outsiders de diferentes stiles, desde Donald Trump en los Estados Unidos a Emmanuel Macron en Francia, sin olvidar el éxito de Cinque Stelle en Italia o de Sebastian Kurz en Austria. Todas esas victorias vienen acompañadas de un cambio drástico en nuestro paisaje político, que no se limita al fin del bipartidismo en España sino a una redefinición global de la política al nivel del continente, y del Occidente en general. En todos los países el antiguo debate entre la izquierda y la derecha así como el antiguo sistema de partidos están fracasando, y las viejas reglas de enfrentamiento se han vuelto obsoletas. Al contrario, las nuevas reglas de nuestra política todavía son relativamente fluidas y, lo más importante, en muchos casos desconocidas de actores políticos, viejos o nuevos.

¿Qué está pasando y cómo pueden adaptarse los partidos políticos? Estas son las preguntas que *La Quadrature des Classes* (publicada en francés en mayo de 2018 en Les Bords de l'Eau / Marque belge) quiere examinar. Mientras que muchos observadores miran la nueva problemá-

tica política desde un punto de vista ideológico (o moral) de "oferta" (sociedades abiertas vs. cerradas, populista vs. *mainstream*, etc.), este libro toma una perspectiva de "demanda", e intenta explicar nuestro nuevo universo político por los cambios sociológicos que el mundo occidental ha vivido desde la crisis de 2008. Desde este ángulo, de Estados Unidos a Polonia y de Canadá a España, vemos claramente que cuatro nuevos grupos socioeconómicos ("clases") definen ahora nuestro paisaje político:

- **La clase creativa** fue la primera que surgió, a principios de la década de 2000. Un fenómeno principalmente urbano, los creativos forman parte de un movimiento que ha recolonizado los centros de las ciudades mientras que se ha convertido en una nueva clase superior con códigos culturales y políticos propios. Contrariamente a la clase obrera (que produce bienes) o la clase de servicio (que "produce" servicios para la comunidad), los creativos tienen su fortaleza en la producción de ideas y conceptos que convierten en aplicaciones, web o programas informáticos, procesos, esquemas financieros, etc., y luego en riquezas. La clase creativa ha revolucionado la forma en que entendemos el trabajo (como lo muestra cualquier visita de Google o Apple HQ), y su enfoque en la creatividad como valor intrínseco ha llevado a una revolución cultural que muestra que valores como el individualismo, la flexibilidad y la diversidad son cruciales, no solo para el bienestar de la sociedad, sino también para la creación de riqueza. La clase creativa también es liberal (en el sentido económico) en el ámbito social, y ha encontrado campeones en las personas de líderes como Emmanuel Macron, Barack Obama o en España Albert Rivera y Ciudadanos. Su auge y asertividad, así como las desigualdades resultantes de su ascenso (y de la crisis económica) ha creado diferentes reacciones sociales y culturales.

- **La clase media provincial, o suburbana**, lidera una de estas reacciones. Aunque sigue siendo fundamentalmente liberal en el ámbito económico, ha ▶



resentido el surgimiento de la clase creativa y lo que percibe como una imposición de valores creativos-sociales a su universo. Esta burguesía más tradicional todavía vive en la era de las rutinas y viajes diarios (aunque se ha equipado con internet y usa las redes sociales de manera frenética), y rechaza la revolución cultural propuesta por los creativos. Para sus miembros, el respeto de las normas (sociales) es primordial, y ven con gran desconfianza todos los experimentos sociales que los líderes de los centros urbanos están tratando de imponerles (que sean la promoción del matrimonio entre homosexuales, las restricciones al uso de automóvil en los centros de las ciudades, etc.), y considera la inmigración como una amenaza cultural (pero no económica). Representan un posible aliado para los creativos en un esfuerzo por modernizar la economía, pero están fundamentalmente en desacuerdo con ellos en cuestiones sociales y culturales. Esa clase media provincial representa el corazón electoral de partidos de centro-derecha tradicional como el PP en España (excepto en el País Vasco y Cataluña, donde esa clase es más representada por el PNV y el PDeCat), los Republicanos en Francia o los EE. UU., y tradicionalmente su movilización hace la diferencia en resultados electorales, en particular cuando se trata de referéndums (*Brexit*) o del éxito de partidos anti-sistema (con Trump).

- **La clase obrera blanca, o nueva minoría**, que incluye los productores de bienes tangibles y la parte desacreditada (y menos educada) de la clase media, está en plena revuelta total contra el sistema. Se trata aquí de la víctima principal de la globalización y la apertura de las fronteras. Abandonados en los años 90 y 2000 por los partidos de izquierda tradicional, sus miembros quieren regresar a un tiempo idealizado donde la sociedad era mucho más homogénea y el estado de bienestar garantizaba una vida digna para ellos y sus descendientes. Forman el corazón del electorado de Marine Le Pen, pero también en muchos partidos

de Europa central no afiliados con los populistas de derecha, como el del Partido Socialdemócrata rumano, que muestra cuánto los realineamientos actuales son más sociológicos que ideológicos.

- Finalmente, **los millenials** representan una cuarta clase que se rebela contra el sistema de una manera y con motivos diferentes. Hijos espirituales de la clase creativa, están llevando sus ideas de liberalismo y diversidad social al nivel superior, a menudo aportando elementos de radicalismo (y, paradójicamente, intolerancia). Pero lo más importante es que ingresaron al mercado de trabajo en 2008 y por consecuencia han encontrado dificultades para encontrar su lugar en la sociedad, mientras que sus profesores les habían prometido lo mejor inmediatamente. Así, la mayoría de los *millenials* están frustrados con su vida, y con una sociedad en general que no cumplió sus promesas (o las que imaginaban). Esos *millenials* se encuentran en los aficionados históricos del Syriza, de Alexis Tsipras, de Pablo Iglesias y Podemos, o también de Bernie Sanders o del Movimiento Cinque Stelle de Beppe Grillo.

A medida de sus desarrollos durante la década de 2010 (con factores de aceleración como la crisis de la deuda greca, la de los migrantes, o la elección de Donald Trump), estas cuatro clases han redefinido completamente nuestro debate político. Así es casi imposible existir políticamente en nuestras democracias occidentales sin convertirse en el portavoz de una de estas clases. Por no haber hecho esa elección, muchos partidos socialdemócratas en Europa están enfrentando el declive o incluso la extinción, y otros en la esfera demócrata-cristiana podrían seguir pronto. Para salvar nuestras democracias, es urgente que los actores políticos se adapten a esta nueva realidad, para convertir su posicionamiento y mensajes para que encajen en una de estas clases, los defiendan y formen coaliciones para gobernar. 🗳



**EDUARDO
CASTILLO**

@nassincastillo



Ganadores: El político ante el reto de vencer en Elecciones Municipales

Autor: Isaac Manuel Hernández Álvarez

Editorial: Círculo Rojo

Nº de páginas: 158

El mundo actual se caracteriza por el creciente predominio de las ciudades. Si bien, la importancia de las capitales y ciudades más pobladas fue estratégica, hoy vemos cómo la dualidad del mundo rural y urbano se ha resuelto con claridad a favor del segundo. No hablamos únicamente desde la cantidad, sino de las necesidades que plantean las campañas políticas y la gestión de las megalópolis. En muchos países, una adecuada gestión municipal abre las puertas a la presidencia. Pero aún más, algunas entidades locales pueden considerarse casi en el mismo estatus que cargos de nivel nacional. El futuro de la política se hace cada vez más en clave municipal. Así, Hernández da en la diana con este libro centrado en estas campañas y la administración orientada a ganarse a las personas. Con una invaluable combinación de teoría y ejemplos, el esfuerzo de Hernández consigue construir un manual para futuros alcaldes y equipos municipales. 📖



La idea de la justicia

Autor: Amartya Sen

Editorial: Taurus

Nº de páginas: 504

Amartya Sen es un economista conocido internacionalmente por obtener el Premio Nobel de Economía en 1998. Siempre ha estado asociado al enfoque de capacidades y la economía del desarrollo. Incluso, su nombre aparece siempre que se habla del Índice de Desarrollo Humano por ser uno de los dos impulsores, junto a Mahbub ul Haq (promotor del enfoque de desarrollo humano), del Reporte de Desarrollo Humano. Ahora, Sen se incorpora al debate filosófico occidental en torno a la idea de justicia que, desde John Rawls y Robert Nozick, vivió un resurgimiento en el interés de la filosofía moderna. En el libro, el autor se cuestiona sobre la idea y viabilidad de la justicia social. Sin embargo, Sen se enfoca también en cómo esta noción puede convertirse en un horizonte para nuestras decisiones, cuyas consecuencias pueden mejorar nuestra calidad de vida. Esto constituye su valor agregado, dado que el libro no pierde su ambición de influir en lo cotidiano. 📖



Factfulness

Autores: Hans Rosling, Ola Rosling, Anna Rosling Ronnlund

Editorial: Deusto

Nº de páginas: 352

El pesimismo parece estar muy difundido estos años. Cuando se pregunta a las personas sobre la situación actual del mundo o de sus países, son menos las que escapan a una visión fatalista. Hans Rosling se dedica a indagarlo. Este libro es fruto de la curiosidad que le generaba esa brecha entre la realidad y la percepción. Porque, ¿cómo es posible que después de tantos avances y una tendencia a seguir mejorando, la gente perciba tan distinta la realidad? Rosling se ampara en la estadística para decir que un chimpancé tiende a responder con mayor certeza a preguntas sobre el estado del mundo. En el libro se desarrollan diez ideas sobre los instintos humanos que distorsionan nuestra perspectiva. Para la comunicación política resaltan dos perlas lapidarias: primero, que las personas tenemos propensión a dividir el mundo dicotómicamente; segundo, que tenemos tendencia a consumir información sesgada y acomodaticia. Gran libro para empezar el año rompiendo los mitos de muchos. 📖



Lapidarium

El tremendo y bello esfuerzo por comprender el mundo



VICENTE RODRIGO

@_VRodrigo



JUAN LUIS
FERNÁNDEZ

@juanlu_FL

La gran crisis global que se desató con la quiebra de Lehman Brothers en Estados Unidos en 2008 es el icono de una época de cambio. El desorden generado causó primero una gran incertidumbre económica e instaló una nueva agenda informativa basada en la información financiera que poco a poco sacudió la política y la forma de entender sus procesos y dinámicas.

Desde entonces, más de una década en la que se han acelerado los tiempos políticos y el ritmo con el que se suceden las cosas; una vorágine desatada que propició un mayor interés por la política y dio paso a la consolidación mediática del *polintainment*, la política como espectáculo de masas que copaba los espacios de mayor audiencia.

Los grandes sobresaltos de estos tiempos configuran un orden global que desafía lo establecido (el Reino Unido votando a favor de la salida de la Unión

Europea) y da paso a liderazgos políticos controvertidos (Trump, Bolsonaro o Salvini) convertidos en fenómenos mucho más complejos de lo que se presentan a simple vista por su capacidad para aglutinar voto, para instalar sus temas en el espacio público y para obtener apoyos y adhesiones.

Al mismo tiempo, la agenda global se sofisticó; aparecen nuevos temas a los que prestar atención a medida que el planeta pide más atención y los modelos corporativos de negocio y de trabajo se reinventan a un ritmo mayor que las regulaciones y las leyes.

No obstante, aquellos que nos dedicamos a analizar la comunicación y la política, sus interrelaciones e interdependencias, bien por gusto personal o profesional, no nos enfrentamos a nada nuevo. El mundo y la política están mutando, sí, pero no menos de lo que lo hicieron en otros periodos históricos caracterizados por el cambio. Entender los fenómenos políticos que están cambiando nuestro tiempo es parte de la responsabilidad que afronta nuestra generación, pero también ser parte del cambio y pensar cómo lo contaremos cuando hayan pasado unas cuantas décadas más.

Ryszard Kapuściński, periodista y escritor polaco fallecido en 2007, es uno de los grandes referentes en esta tarea. Un maestro relatista que convirtió a sus obras en el retrato de su época; un periodista de vocación que estuvo allí donde ocurrían las cosas y que prestó su pluma al relato de los hechos que cambiaron el mundo en el siglo XX en Asia y América Latina, pero especialmente en Rusia (*El Imperio*) y en África (*Ébano*).

El ascenso de nuevos movimientos políticos y el avance tecnológico está sin ►



duda mutando la manera en que nos comunicamos y de hacer política. Sin embargo, ésta no es la primera revolución que altera las reglas de juego, dejando desconcertados a los analistas, actores políticos y sociedad civil. Kapuściński ya retrató de su puño y letra los cambios de la época y la consecuente desinformación. Tal y como pretendemos hacer con esta sección, ello solo es posible tomando la necesaria pausa y distancia, pero también mediante la empatía.

Lapidarium es un nuevo espacio en esta publicación que nace para ofrecer pinceladas de análisis del mundo que nos rodea; una zona de observación de la comunicación política de nuestros días que prestará atención a la importancia de los matices, a leer entre líneas, yendo al grano, pero deteniéndonos con cautelosa calma en aquellos fenómenos que consideramos de especial importancia prestar atención.

La palabra *lapidarium* describe un montón de piedras; llevado a lo conceptual, no es otra cosa que un puñado de pensamientos y reflexiones ordenados para sostenerse firmes, una suerte de pinceladas impresionistas que recogen el sentir de una época. Y es, como no podía ser de otra manera, la palabra con la que el periodista polaco Ryszard Kapuściński, premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades en 2003, calificó a muchos de sus escritos: “El tremendo y bello esfuerzo por comprender el mundo”, como definió *El Cultural* a la obra del genio polaco. Os invitamos a embarcar en este nuevo e ilusionante proyecto. 📖

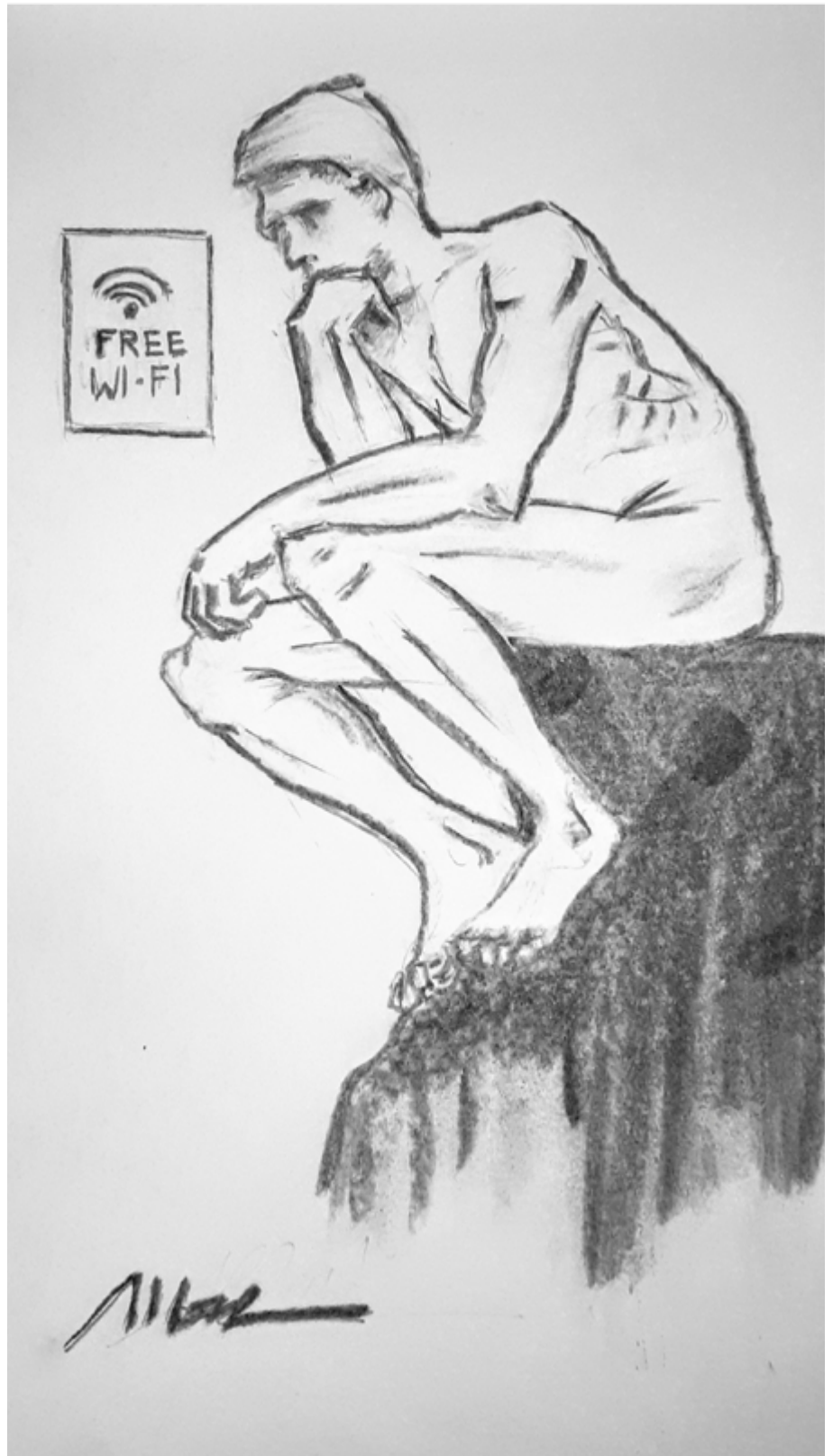


Ilustración: [Alberta @alberta_pv](#)



Social media

La comunicación política en
el entorno *online*



SOCIAL MEDIA
COMPOL



DANIEL GARCÍA
@danigarcia1986



Cuenta de Twitter recomendada

@CumbreCP

Conoce las últimas noticias de la XIV Cumbre Mundial de Comunicación Política que se celebrará los días 19, 20 y 21 de febrero en Madrid (España). El evento reunirá a los mejores profesionales y académicos de la #ComPol. [✎](#)



El Tuit del mes

El pasado 1 de diciembre Andrés Manuel López Obrador asumía el cargo de presidente de los Estados Unidos Mexicanos. En su primer tuit como mandatario prometía no defraudar a los millones de mexicanos que depositaron su confianza en él. [✎](#)



Andrés Manuel
@lopezobrador_

Siguiendo

Inicia la cuarta transformación de la vida pública de México. Empeño mi palabra: no les defraudaré.



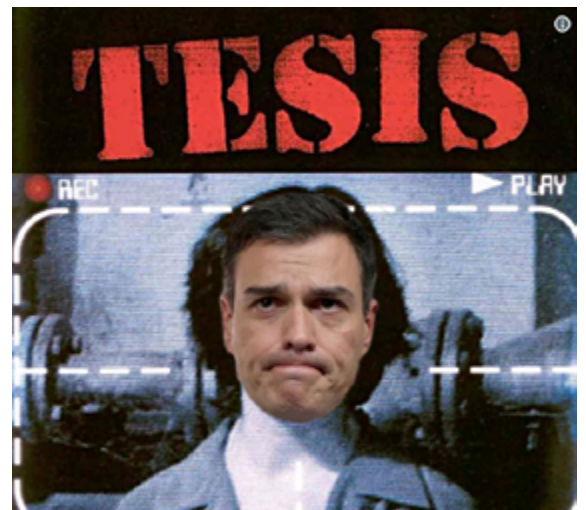


El Álbum de Instagram



La protagonista del perfil de Instagram de este mes de enero es Annegret Kramp-Karrenbauer, la nueva presidenta de la Unión Demócrata Cristiana (CDU) en sustitución de la canciller alemana Angela Merkel. En la actualidad, la que fuera presidenta del Sarre, hasta el pasado mes de febrero, cuenta con cerca de 12.000 seguidores y poco más de 50 publicaciones en esta red social.





El Meme

Los líderes de los principales partidos políticos españoles han sido protagonistas de decenas de memes durante el año 2018. Hacemos un repaso de los mejores. 📄



¿Sabías qué...?

Más de un tercio de los referendums realizados en el mundo se han llevado a cabo en Suiza. Es el país que mejor representa la democracia directa en Occidente. Gracias a derechos como la iniciativa popular (permite a 100.000 ciudadanos presentar un proyecto que, de ser aprobado en las urnas, pasa a integrarse en la Constitución) o el referéndum popular (permite a 50.000 ciudadanos pedir que una ley adoptada por el Parlamento sea sometida a una votación nacional) los suizos acuden tres o cuatro veces al año a las urnas para decidir sobre temas que les afectan en el día a día. ✂



Compoltube

Este mes os recomendamos uno de los mejores discursos de la historia: "I have a dream". El discurso fue pronunciado por Martin Luther King el 28 de agosto de 1963 delante del monumento a Abraham Lincoln en Washington, durante una histórica manifestación de más de 200.000 personas en favor de los derechos civiles en los Estados Unidos. ✂





Errores de comunicación política



De nuevo: Cuidado con la proximidad de las cámaras y de los micrófonos



DAVID REDOLI
MORCHÓN
@dredoli

Hay que felicitar al cámara que el pasado diciembre rodó en Bruselas una de las escenas políticas más llamativas (y visionadas) de los últimos años. Se trata de un *travelling* perfecto de acercamiento a dos personas y de alejamiento de las mismas, en apenas quince segundos (rodado mientras el personal de seguridad está echando de la sala al profesional que filma ese plano-secuencia, más propio de una película de Scorsese que de unos totales para la televisión).

Esas dos personas son la primera ministra británica, Theresa May y el presidente de la Comisión Europea, el luxemburgués Jean-Claude Juncker, durante el último (y tenso) Consejo europeo, que tuvo lugar el pasado 14 de diciembre en la capital de Bélgica. En las imágenes se observa cómo la premier británica se acerca, vigorosamente, a Juncker para preguntarle si le ha llamado públicamente “nebulosa”. May porta un gesto adusto. Y la reacción del presidente, con un lenguaje no verbal a la defensiva y con una actitud dubitativa, es confusa. El audio es captado con total nitidez por el micrófono de la cámara dada su proximidad.

Juncker niega en ese momento que usara esa expresión para definir a la primera ministra, pero la discusión continúa de manera tensa hasta que se acerca el primer ministro de los Países Bajos, Mark Rutte, para interrumpir la conversación y calmar la situación. Todo ello nítidamente grabado por el reportero mientras se aleja de la escena cámara en mano.

De nada de esto hubiéramos sido testigos si no hubiera sido por el descuido de ambos mandatarios al iniciar una conversación de ese calibre cuando aún los cámaras estaban haciendo su trabajo dentro de la sala de reuniones.

Es una anécdota, sin mayor trascendencia, por supuesto. Pero una anécdota que ha quedado grabada para la posteridad y que da cuenta de las grandes tensiones que la gestión del *Brexit* (el divorcio entre el Reino Unido y la Unión Europea) está trayendo consigo.

Una vez más: si no quieres que tus conversaciones o gestos trasciendan públicamente, cerciérate de que no hay ni cámaras ni micrófonos a tu alrededor.

[Aquí](#) podéis ver la escena al completo.



Una caña con...

Beers and politics nos invitan a conocer a los socios de ACOP





UNA CAÑA CON...

Una caña con...

Antoni Gutiérrez Rubí y Carmen Beatriz Fernández



BEERS & POLITICS

@beerspolitic

Àlex Comes

Xavier Peytibi

Antoni Gutiérrez Rubí:

¿A qué te dedicas?

Soy asesor de comunicación pública y política

¿Cómo te formaste?

Soy autodidacta, no tengo titulación universitaria. Hago mía la cita de mi admirado Ernesto Sábato: "En cambio, yo pertenezco a esa clase de hombres cuya cultura se forjó en sus tropiezos con la vida: los libros que leí, las teorías que frecuenté, se debieron a obsesiones que nada tienen que ver con los programas universitarios... Y así he andado a tientas, en medio de un confuso y paradójico universo".

¿Cómo llegaste a ser consultor?

Era diseñador gráfico y activista político. Pasar de las imágenes a las palabras fue una transición natural: he tenido la suerte de rodearme de personas muy talentosas que me han ayudado a mejorar, crecer y aprender constantemente. Soy consultor porque quiero una mejor política. Y contribuir a mejores políticos es mi opción vital y profesional.



¿Cuáles son las cualidades imprescindibles que tiene que tener un buen consultor?

Humildad, paciencia y preparación. Y leer sin descanso. Sin tregua. Esta profesión es muy exigente en la actualización permanente de contenidos. No creo en el gurú. No somos druidas o magos.

¿Qué consejo le darías a quien quiere iniciarse con éxito en el sector?

Que lea a los clásicos, que no deje de preguntarse por las relaciones causales, que innove y que sea creativo. Este trabajo es para personas con mentalidad agrícola: preparar la tierra, sembrar, abonar, regar, quitar las malas hierbas, cuidar y recoger en su momento.

¿Un libro?

Los que compro y no alcanzo a leer. Soy prisionero del *tsundoku* (comprar libros que no podré leer pero que me dan un gran placer y seguridad saber que los tengo cerca de mí).

¿Una película o serie?

Z de Costa-Gavras o *La batalla de Argel* de Gillo Pontecorvo.

¿Un bar?

Me encantan las cafeterías de los hoteles.

¿Un hobby?

El ajedrez.



¿Una cerveza?

No tomo, lo siento. ¿Seré perdonado?

¿Un lugar para perderse y hacer turismo político?

Jerusalén.

¿Un momento histórico que te hubiese gustado vivir?

La II República.

¿Un líder histórico al que te hubiera gustado conocer?

Gorbachov.

¿Estás en alguna asociación de comunicación política?

En todas las que puedo. Creo que asociarse es conveniente y ayuda a la mejora profesional.

¿Qué es ACOP para ti?

Colegas con los que aprender y compartir.

¿Qué especialidad ofreces a tus clientes?

Estrategia.

¿Cómo pueden contactarte?

Visitando la Fábrica Lehmann (un hermoso lugar de finales del siglo XIX) o en mis redes:

Twitter: [@antonigr](https://twitter.com/antonigr)

Email: antoni@gutierrez-rubi.es

Web: www.gutierrez-rubi.es 

Si quieres tomarte
"la última", puedes
hacerlo aquí

Beers & POLITICS





Carmen Beatriz Fernandez:

¿A qué te dedicas?

Soy consultora política y académica. Y no es intentar mezclar agua y aceite. Creo haber combinado de forma exitosa dos disciplinas que no siempre se saben conjugar bien: la consultoría política y la actividad académica. A veces los académicos hablan con desprecio del marketing político. Con mucha frecuencia también los consultores ven por encima del hombro a los académicos. Ambos se equivocan: la mezcla entre la comunicación política en la academia y la práctica política es positiva, y mutuamente enriquecedora.

Desde mi estancia en la Universidad de Navarra enseñé y hago investigación doctoral comparativa sobre el uso de la ciberpolítica y sus implicaciones en las sociedades latinoamericanas y España. Me gusta este oficio, es retador, estimulante, siempre variado. Ninguna campaña es igual a la otra y eso hace que cada proyecto sea una novedad.

¿Cómo te formaste?

Siempre he tenido vocación por lo público. Mi grado es urbanista, una carrera tan interdisciplinaria como puede ser la misma consultoría política. Luego hice una maestría en Administración y entré a trabajar en el gobierno. A los 28 años era viceministra adjunta, en el Ministerio de Agricultura y Cría, durante el segundo gobierno de Carlos Andrés Pérez. En esa época muchos de mis compañeros y yo misma, creíamos en el éxi-



to total de un agresivo programa de reformas que transformaría a Venezuela: era la tesis del "Gran Viraje". Nunca pensamos que el presidente Pérez, un líder carismático, un excelente comunicador, perdería la batalla de la opinión pública. Estábamos convencidos de que nuestros compatriotas terminarían entendiendo que el gobierno hacía lo correcto. Ninguno de nosotros supo interpretar a cabalidad el sentimiento popular, en contra al cambio de modelo populista. Todo aquello me produjo fuerte impacto y me llevó, en 1995, a estudiar en la Universidad de Florida una Maestría en Comunicación Política para Campañas Electorales, un programa académico conjunto entre la Escuela de Periodismo y la Escuela de Ciencias Políticas. Allí conocí al profesor Bill Hamilton, un muy conocido

consultor político, cofundador de la AAPC, quien fue mi mentor. Tres años después, en 1998, regresé al país y fundé, con su consejo, DataStrategia, la primera firma de consultoría política en Venezuela.

¿Cómo llegaste a ser consultora?

Mi vocación era más hacia la lógica de la implementación de políticas públicas y el cambio político sin conflicto, pero la vida me fue llevando hacia la consultoría electoral, que es el paso previo, digamos. Un consultor político se ocupa de dos tareas fundamentales: investigar la opinión pública y diseñar estrategias comunicacionales. Tanto la consultoría electoral, como la que se hace desde el gobierno busca crear mensajes capaces de moldear las preferencias personales en vastas audiencias.





¿Cuáles son las cualidades imprescindibles que tiene que tener un buen consultor/a?

Un buen consultor debe ser polifacético, interdisciplinario, analítico y práctico a la vez. Debe ser confiable y empático. Pero sobre todo debe ser discreto, y estar bien dispuesto a cederle los fuegos artificiales a sus clientes.

¿Qué consejo le darías a quien quiere iniciarse con éxito en el sector?

Manténganse firmes a sus valores, al final es lo único que queda... Me he mantenido fiel a una promesa que me hice a mí misma hace 25 años, cuando empecé en este oficio: ayudar a ganar elecciones solo a gente que merezca ganar. Puedo haberme equivocado en alguna ocasión, pero sigo creyendo en lo que hago.

¿Qué significa ACOP para ti?

ACOP es un muy buen ejemplo de la compatibilidad entre las ideas y la praxis política. A diferencia de otras asociaciones de consultores políticos, en ACOP se propicia el necesario encuentro entre la academia y la consultoría. Ello representa una sinergia importantísima y creo que es allí donde está el valor diferencial de la asociación.

¿Un libro?

The reasoning voter, de Samuel Popkin. Si pueden leer solo un libro sobre marketing político, léanse ese.

¿Una película o serie?

Varias: *The Crown*, *Black Mirror*, *House of Cards*, *Mad Men*.



¿Un bar?

Me encanta compartir un buen trago con buenos amigos, pero más que bares prefiero hogares.

¿Un hobby?

Viajar.

¿Una cerveza?

Stella Artois.

¿Una ciudad para perderse y hacer turismo político?

Sugeriría tres: Cartagena de Indias es una ciudad magnífica y tiene mucho que contarnos sobre la historia y política de Iberoamérica. Una respuesta quizás más cliché pero insuperable en términos de turismo político es Washington D. C., ciudad donde la política se respira en cada esquina. Praga es otra ciudad magnífica trenzada con sus restos del comunismo, que aún se aprecian.

¿Un momento histórico que te hubiese gustado vivir?

Los 60 y el movimiento hippie.

¿Un líder histórico al que te hubiera gustado conocer?

Responderé un cliché: a JFK.

¿Estás en alguna asociación de comunicación política?

Soy parte de la OCPLA, una organización de solo once consultores latinoamericanos de la que fui fundadora. Una singular mezcla entre una organización gremial, un equipo consultor, y un club de amigos.

¿Qué especialidad ofreces a tus clientes?

Estrategia general y política 2.0.

¿Cómo pueden contactar contigo?

En Twitter [@carmenbeat](https://twitter.com/carmenbeat) y [@datastrategia](https://twitter.com/datastrategia), En FaceBook <https://www.fb.com/datastrategia>, En la web <http://www.datastrategia.com/> 

La **Universidad de Navarra**, a través de su Máster Ejecutivo en Reputación Corporativa, en colaboración con la **Asociación de Comunicación Política (ACOP)** ponen en marcha la mesa redonda

“La Comunicación desde la Administración Pública: ventana de oportunidad para la consultoría”

En esta charla se hablará del creciente interés por la comunicación en la Administración como herramienta de gestión de su reputación e intangibles y el papel que juegan las consultoras y agencias de comunicación para implementarlo.



Conduce y modera: **Helena Resano**, presentadora de los informativos de La Sexta. Antigua alumna UNAV y ganadora de dos Antenas de Oro (2009 y 2017).

[Más información y reservas aquí.](#)



Noticias ACOP

La actualidad de
nuestra asociación





NOTICIAS ACOP

III Premio a la mejor tesis doctoral de Comunicación Política



Dentro del calendario de actividades del próximo año 2019, la Asociación de Comunicación Política presenta la III edición del Premio ACOP a la mejor tesis doctoral en el ámbito de la comunicación política. El reconocimiento se enmarca dentro de las iniciativas de ACOP que pretender promover y poner en valor la excelencia académica dentro de la disciplina.

Podrán postularse al premio las personas que hayan defendido una tesis doc-

toral (redactada en castellano, inglés o portugués) en cualquier universidad pública o privada del mundo, entre el 1 de septiembre de 2017 y el 1 de septiembre de 2019 y cuyo contenido esté relacionado con alguna temática del ámbito de la comunicación política.

El premio será concedido a una sola tesis doctoral y tendrá una dotación económica de mil euros además de la exención de las tasas de socio de ACOP durante 2020. El fallo del premio será revelado antes de que finalice el último trimestre de 2019. ✎



Tabla valoración

Índice de popularidad de los
protagonistas políticos





TABLA DE
VALORACIÓN

Tabla de valoración

Enero 2019

MANDATARIO	% APROBACIÓN	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN	FECHA MEDICIÓN	DIF. VARIACIÓN
 Putin - Rusia	66 %	Levada	Diciembre 2018	
 Vizcarra - Perú	66 %	Ipsos	Diciembre 2018	▲ +1
 Merkel - Alemania	57 %	Infratest Dimap	Diciembre 2018	▲ +7
 Varadkar - Irlanda	51 %	Irish times/Ipsos	Octubre 2018	()
 Carrie Lam - Hong Kong	50 %	Universidad de Hong Kong	Diciembre 2018	▼ -2
 Costa - Portugal	50 %	Eurosondagem	Noviembre 2018	()
 Conte - Italia	49 %	Istituto Ixe	Octubre 2018	▲ +1
 Medina - R. Dominicana	48 %	Gallup	Septiembre 2018	()
 Piñera - Chile	44 %	ADIMARK	Noviembre 2018	▼ -4
 Morales - Bolivia	43 %	Ipsos	Agosto 2018	()
 Morrison - Australia	42 %	Essecial Report	Diciembre 2018	▲ +1
 Moreno - Ecuador	41 %	Cedatos	Noviembre 2018	▼ -3
 Peña Nieto - México	40 %	Consulta Mitofsky	Noviembre 2018	
 Macri - Argentina	39 %	Poliarquía	Diciembre 2018	▼ +6
 Trump - EE. UU.	38 %	Gallup	Diciembre 2018	▼ -4
 Sánchez - España	37 %	Metroscopia	Diciembre 2018	▼ -4
 Trudeau - Canadá	35 %	Angus Reid Institutes	Diciembre 2018	▼ -20
 May - Reino Unido	30 %	Opinium	Diciembre 2018	▼ +1
 Duque - Colombia	27 %	INVAMER	Noviembre 2018	()
 Tabaré Vázquez - Uruguay	27 %	Equipos Mori	Octubre 2018	()
 Macron - Francia	23 %	Ifop-Fiducial	Diciembre 2018	▼ -2
 Maduro - Venezuela	11 %	Datanalisis	Abril 2018	()
 Bolsonaro - Brasil*				

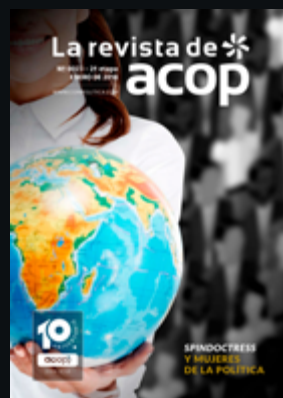
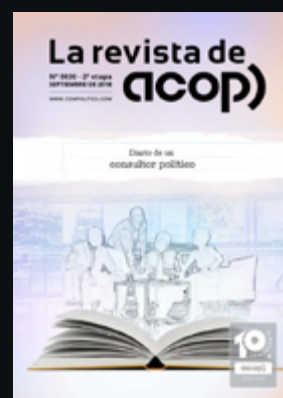
* Sin mediciones.

() no se dispone de nuevas mediciones.

Nota:

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

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



"UNIENDO CIENCIA Y PRÁCTICA"

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

www.compolitica.com

SÍGUENOS EN:



/AsociacionACOP



/photos/compolitica/



@compolitica



/company/asociación-de-comunicación-política-acop-



/user/compolitica

La revista de
acop)