

La revista de ncop)

Nº 119 - 2ª etapa
OCTUBRE DE 2026

WWW.COMPOLITICA.COM

PORTAVOZ

¿Quién está preparado?

Organización, criterio y liderazgo
cuando llega la hora de decidir.



Centro Cultural Fundación Unicaja



Museo Jorge Rando



Ciudad de Cultura



Ciudad de Museos



Centre Pompidou Málaga



MUCAC



Museo de Málaga



Museo Picasso Málaga



málaga



Ciudad de Málaga



MIMMA (Museo Interactivo de la Música)



visita.málaga.eu



MUSEO REVELLO DE TORO



MEET

Colección del Museo Ruso



OXO Museo del Videojuego Málaga



Museo del Vidrio y del Cristal Málaga



Museo del Automóvil y de la Moda



Museo Carmen Thyssen

La revista de **acop**)

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



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

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

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

info@compolitica.com

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

SÍGUENOS EN:



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



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



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



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

EDITA

ACOP - ASOCIACIÓN DE COMUNICACIÓN POLITICA

Avda. Complutense s/n

Fac. CC. de la Información, Dpto. CAVP II, 5ª planta

28040 Madrid (ESPAÑA).

www.compolitica.com

DIRECTORA

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

SUBDIRECTOR

Fernando D. Sardou, [@ferdsardou](https://twitter.com/ferdsardou)

DISEÑO

Estudio VicenteRojo, www.vicenterojo.net

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

ISSN 2340-9576

La revista de ACOP, Segunda Etapa

ISSN 2445-3951



La política local no tiene un problema de mensaje. Tiene un problema de preparación.

05



La comunicación institucional ante el juicio de proporcionalidad

08



Entrevista a Sebastián Kraljevich

13

05
A FONDO
La política local no tiene un problema de mensaje. Tiene un problema de preparación.

Bruno Currás Portela

08
ACTUALIDAD
La comunicación institucional ante el juicio de proporcionalidad

Jose txo Martínez Itoiz

13
ENTREVISTA A
Sebastián Kraljevich

Claudia Ortega Chiveli

19
MIRANDO AL PATIO
Esto ya lo he visto

El patio político

22
MORADORES DEL GOBIERNO INVISIBLE
La corte menguante de Trump

Toni Aira

30
FOTOPOLÍTICA
Una casa, una fotografía, un país

Pedro Ruiz

39
POWER DRESSING
¿Vestirse para gobernar?

María Francés

42
MÚSICA Y POLÍTICA
Cuando una canción cambia de significado

Ignacio Martín Granados

45
RESEÑA
'Un poder diferente': otra forma de liderar

Camila Laila Donath Delgado

48
EL ERROR DE COMPOL
La oposición y el ex presidente colombiano Gustavo Petro derrapan: anatomía de un suicidio comunicativo

David Redoli

50
CALENDARIO ELECTORAL
Octubre - Noviembre

Mario Montero

52
TABLA DE VALORACIÓN
Octubre 2026

Pedro Marfil

La política local no tiene un problema de mensaje. Tiene un problema de preparación.

Una nota desde el terreno sobre lo que ocurre cuando una organización tiene que tomar decisiones y nadie está listo para hacerlo



P) Socio de ACOP

**BRUNO CURRÁS
PORTELA**

Consultor de estrategia y comunicación política. Máster en Comunicación y Marketing Político y CEO de Estudio Vendaval.

Eran casi las once de la noche. En la sede, varias personas rodeaban una mesa intentando resolver una situación que, en condiciones normales, nunca debería haberse producido. No estaban discutiendo un mensaje, ni una estrategia, ni una campaña. Estaban intentando convencer a una concejala para que aceptase ser portavoz municipal.

No quería.

No por razones políticas. No por desacuerdo interno. Por miedo. Un miedo reconocible, incluso razonable: exposición pública, presión, responsabilidad institucional, posibilidad de error. Pero en ese momento ese miedo individual ya no era solo una cuestión personal. Se había convertido en un problema estructural para el propio partido.

El contexto importa para entender la dimensión real de la escena. Se trataba de una agrupación en proceso de reestructuración. Un liderazgo nuevo, sin presencia institucional directa, había asumido la tarea de reorganizar un partido debilitado, con tensiones internas acumuladas y pérdida de rumbo y de confianza.

En ese escenario se produjo una ruptura crítica: el portavoz municipal abandonó el grupo y pasó al grupo mixto. Lo que hasta ese momento era un proceso de reorganización se convirtió, de un día para otro, en una situación de urgencia.

En política local hay decisiones que no admiten demora.

La normativa es clara: sin portavocía, el grupo municipal queda comprometido, y ▶

▼ cuando eso sucede, no solo pierde estructura interna. El grupo municipal pierde voz, pierde capacidad de intervención, presencia institucional y, en muchos casos, relevancia política.

Lo que desde fuera puede parecer un simple ajuste interno es, desde dentro, una situación límite: obliga a la organización a responder una pregunta que muy pocas tienen contestada de antemano. ¿Quién está preparado para asumir responsabilidad cuando hace falta?

Aquella noche la respuesta no era evidente. La siguiente persona en la línea de responsabilidad no quería asumir el cargo y el siguiente perfil era inestable. Las opciones no solo eran limitadas; eran frágiles.

En ese momento la organización dejó de operar en términos políticos para operar en términos estructurales. Ya no se trataba de elegir al mejor perfil, sino de encontrar a alguien capaz de sostener el rol. Esa diferencia, aparentemente menor, lo cambia todo.

Este tipo de situaciones revelan algo que rara vez se nombra con claridad en política local: muchas organizaciones funcionan mientras nada se rompe, pero no están diseñadas para responder cuando algo se rompe.

Desde fuera, episodios así suelen leerse en clave política como crisis interna, luchas de poder o debilidad organizativa. Esa lectura es parcialmente cierta, pero es insuficiente. La lectura de fondo es más incómoda: no existe un sistema que prepare a la organización para sostenerse cuando pierde estabilidad.



Lo que falla en ese momento no es el mensaje, ni la estrategia, ni siquiera el liderazgo en su formulación más habitual. Lo que falla es la arquitectura que debería permitir que todo lo anterior siguiera funcionando cuando el contexto deja de ser cómodo.

Este patrón, que se repite con una consistencia que ya no sorprende, suele concentrarse en cuatro déficits concretos.

El primero es la ausencia de anticipación de escenarios. Las rupturas, las salidas, los conflictos internos no son anomalías en política local; son parte del ciclo natural de cualquier organización. Sin embargo, rara vez se planifican. No se trabaja qué ocurre si un portavoz se va, ni se definen criterios de sustitución. Tampoco se evalúa quién puede asumir determinados roles en situaciones de urgencia. Se opera, en demasiados casos, bajo una lógica implícita que funciona como si el problema no fuera a llegar.

El segundo es la falta de preparación de perfiles. Ser concejal no implica estar preparado para ser portavoz. Ser militante activo no implica poder asumir exposición pública.

La portavocía exige competencias específicas: capacidad de comunicación bajo presión, claridad discursiva, tolerancia al error y gestión de la responsabilidad institucional. Si esas competencias no se trabajan previamente, el salto entre una posición y otra no es natural. Es traumático, y cuando eso sucede en un momento de urgencia, el coste lo paga la organización entera.

El tercero es la indefinición de estructura real. Muchas agrupaciones locales funcionan con estructuras informales, donde los roles están difusos y las responsabilidades se asumen de manera implícita. Eso puede sostener el día a día, pero en situaciones de tensión la ambigüedad se convierte en un problema ►



operativo: nadie sabe exactamente quién tiene que decidir ni quién tiene que asumir. Cuando nadie lo sabe, todos esperan que lo haga otro.

El cuarto, probablemente el más determinante, es la incapacidad de separar lo personal de lo estructural. Cuando una organización no tiene estructura, las decisiones se trasladan al plano personal. Aceptar o no un cargo deja de ser una cuestión organizativa y pasa a ser una carga individual. Eso genera bloqueo, porque nadie quiere asumir en solitario un coste que debería estar distribuido por diseño. La escena de aquella noche: una mesa, varias personas, y una decisión que nadie quería tomar, no era una anécdota, era la manifestación operativa de ese bloqueo.

A pesar de esto, la escena se repite, con distintos nombres, en distintas agrupaciones, ante distintas decisiones, pero siempre con la misma estructura de fondo: no faltaba información, no faltaba compromiso, faltaba sistema.

Esta es una de las grandes paradojas de la política local. Se invierte tiempo, recursos y energía en comunicación: se diseñan campañas, se trabajan mensajes, se cuidan redes sociales. Pero rara vez se invierte en aquello que determina si todo lo anterior puede sostenerse cuando el contexto cambia. La comunicación política es visible. La preparación organizativa no lo es, y lo que no se ve tiende a no trabajarse, hasta que hace falta.

De situaciones como esta se desprenden tres aprendizajes que la práctica confirma con regularidad.

El primero: una organización no se mide por su funcionamiento en condiciones normales, sino por su capacidad de respuesta cuando pierde estabilidad.

El segundo: en ausencia de preparación estructural, cualquier decisión urgente se convierte inevitablemente en un conflicto personal.

El tercero: la política local no falla por falta de talento. Falla por falta de sistemas que preparen a ese talento para cuando hace falta.

Mientras esto no se aborde como un problema de diseño organizativo y no como un episodio puntual o como un problema de comunicación, las crisis seguirán interpretándose mal y, por tanto, seguirán resolviéndose peor.

Aquella noche, finalmente, hubo una decisión. Lo relevante no fue el resultado, fue todo lo que hizo falta para llegar a él: el tiempo perdido, la presión acumulada, el desgaste innecesario.

Son señales que en una organización preparada no deberían producirse, porque los escenarios de ruptura habrían sido anticipados, los perfiles trabajados y los roles asignados antes de que la urgencia los hiciera imprescindibles.

En política municipal no gana quien mejor comunica. Gana quien tiene una organización capaz de sostener decisiones difíciles cuando la estabilidad desaparece. Y esa capacidad no se construye en el momento en que hace falta.

Se diseña antes. O no existe.

La comunicación institucional ante el juicio de proporcionalidad

La batalla del relato en la era de la inmediatez digital



**JOSETXO MARTÍNEZ
ITOIZ**

→ @txomait

Jefe de Prensa del
Parlamento de Navarra

En pleno auge de la revolución digital, con la inmediatez convertida en criterio de legitimidad y el silencio en síntoma de sospecha, las instituciones aparecen abocadas a comunicar casi con la misma celeridad a la que se suceden los acontecimientos. Ese vértigo puede llegar a convertir a la Administración en rehén de cualquier filtración, mensaje viral o interpretación interesada, susceptibles de llegar a consolidarse como verdad pública en cuestión de minutos, mucho antes de que los servicios de comunicación oficiales hayan podido comprobar los hechos, valorar sus implicaciones jurídicas y articular una respuesta.

En ese nuevo ecosistema informativo, la comunicación institucional ha dejado de ser una actividad complementaria para, dada la exigencia derivada de la nueva coyuntura, convertirse en una función estratégica. Ya no basta con gestionar la transparencia y facilitar información en tiempo y forma a los medios de comunicación. Hoy las instituciones también deben desenvolverse en un espacio público dominado por la aceleración, la



Foto: Villar López

fragmentación del debate y una competencia voraz por imponer marcos de interpretación de la realidad. La denominada "batalla del relato" no es una simple expresión de moda, es más bien un concepto que describe la atmósfera en la que se cimienta buena parte de la confianza o desconfianza que la ciudadanía deposita en las instituciones públicas y representativas.



Foto: Villar López

▼ La transformación del entorno informativo, con ser notoria, lo es más si tenemos en cuenta que ha logrado desplazar la verdadera raíz del problema. El principal desafío no se limita ya a continuar buscando el equilibrio entre transparencia y opacidad para, ateniéndonos a un paradigma claramente superado, tratar de dilucidar qué información puede hacerse pública. Un paso más allá, el nuevo escenario aboca a esclarecer en qué condiciones una institución puede intervenir para defender su actuación cuando percibe que el debate público se está construyendo sobre informaciones incompletas, descontextualizadas o sencillamente falaces.

En semejante tesitura, la respuesta no puede hacerse depender en exclusiva de criterios de oportunidad política ni de eficacia comunicativa. Tampoco basta con invocar la necesidad de proteger la reputación institucional. En un Estado de Derecho, la salvaguarda del relato se enfrenta a límites jurídicos cuya vigencia no desaparece de forma automática ni en situaciones de extraordinaria presión mediática. Ahora bien, reconocer esos lindes no significa aceptar que el silencio constituya siempre la única respuesta legítima ante las tentativas de desinformación.

Ahí reside, precisamente, el cambio de modelo. La comunicación

institucional de nueva generación no descansa únicamente sobre pautas de transparencia o confidencialidad, requiere la definición de un criterio que, en situaciones excepcionales, permita ponderar el conflicto entre el deber de reserva y el interés público de informar. Es decir, la controversia no se reduce a si una institución puede comunicar más o menos, sino que alcanza al examen de su actuación para discernir cuándo debe someterse a un verdadero juicio de proporcionalidad.

Si el conflicto ya no puede resolverse por la vía de la vieja dicotomía entre publicidad y secreto, tampoco parece suficiente enfrentar, de manera automática, el derecho a la información veraz al deber de confidencialidad. Uno y otro responden a intereses constitucionales legítimos y ambos, desde posiciones distintas, contribuyen al correcto funcionamiento de la democracia. Ahora bien, si el desafío radica en actualizar la comunicación de crisis para, armonizando la lógica garantista (legalidad) con la racionalidad comunicativa (verdad pública), resolver esa tensión a favor del interés público preponderante, resulta obligado definir criterios de ponderación.

Lejos de ser un debate abstracto, la reciente condena al fiscal general del Estado por revelación de datos reservados ilustra con especial claridad cómo la presión derivada del debate público puede entrar en colisión con los deberes jurídicos de reserva que vinculan a quienes actúan desde una institución pública.

En este punto, la doctrina del Tribunal Europeo de Derechos Humanos ►

▼ ofrece una reflexión especialmente valiosa. Durante décadas, el Tribunal de Estrasburgo ha construido un sólido cuerpo jurisprudencial dirigido a proteger la libertad de información en cuanto pilar de una sociedad democrática. De esa doctrina emerge la idea de que cualquier límite al derecho a informar resulta inadmisibles a menos que responda a una necesidad social imperiosa y, a tal efecto, supere un riguroso juicio de proporcionalidad.

Es cierto que ese estándar nació para proteger la función democrática del periodismo y, en particular, el secreto de las fuentes informativas. También lo es que el comunicador institucional ocupa una posición jurídica diferente, ya que mientras el periodista actúa como un vigilante del poder, al que controla y fiscaliza, el responsable de comunicación de una institución opera sometido al principio de legalidad y a deberes específicos de reserva.

No obstante, reconocer esa diferencia no equivale necesariamente a aceptar que los conflictos de la comunicación institucional deban resolverse siempre desde un planteamiento estrictamente formal. Precisamente porque la finalidad de las instituciones democráticas converge en la protección del interés general (ya sea para preservar la confianza pública, evitar que una información manifiestamente inexacta distorsione el debate democrático o garantizar el correcto funcionamiento de los poderes públicos), cabe preguntarse si el juicio de proporcionalidad acuñado por el Tribunal Europeo no ofrece también un método útil para analizar estos supuestos excepcionales.



Foto: Villar López

No se trata de convertir al director de comunicación en un periodista, ni de extender al sector público las garantías propias del secreto profesional. Se trata de asumir que el Derecho dispone de herramientas más rigurosas que la simple alternativa de hablar o callar. Entre la revelación indiscriminada y el silencio absoluto existe un espacio para la ponderación jurídica, capaz de evaluar la intensidad del interés público, la naturaleza de la información, la existencia de alternativas menos lesivas y el riesgo real que la comunicación puede generar para otros derechos o el propio procedimiento. La clave, por tanto, está en el juicio de idoneidad, necesidad y proporcionalidad.

Ese cambio de perspectiva cobra especial relevancia en una época en que la reputación institucional puede verse gravemente comprometida antes incluso de que los hechos hayan sido esclarecidos por completo. Cuando la inmediatez del espacio digital convierte

cada minuto de silencio en un elemento más del relato público, quizá la pregunta ya no sea qué puede comunicar una institución, sino si el ordenamiento jurídico dispone de criterios suficientemente precisos para decidir cuándo comunicar constituye una obligación democrática y en qué circunstancias el deber de reserva debe prevalecer.

Esta tensión alcanza su máxima expresión cuando se traslada a la figura del director de comunicación de una institución pública. La evolución de este perfil profesional ha sido profunda, de hecho, el dircom ya no se limita a redactar comunicados, organizar comparecencias o mantener un diálogo fluido con los medios. El responsable de comunicación de las organizaciones públicas contemporáneas es un actor estratégico cuya responsabilidad afecta directamente a uno de los activos esenciales de cualquier institución democrática, la confianza ciudadana. ▼



Foto: Villar López



Y es esa necesidad de certidumbre la que confiere a su posición un rol especialmente complejo, más aún si tenemos en cuenta que sobre el dircom público convergen varias presiones. La primera, de carácter político y organizativo, demanda capacidad de respuesta y defensa eficaz de la institución en situaciones de crisis. La segunda, dimana del ecosistema mediático, donde la demanda de información inmediata puede generar la percepción de que el silencio equivale a ausencia de argumentos o, incluso, al reconocimiento de una debilidad. La tercera, de índole jurídica, somete toda actuación comunicativa a una serie de límites en relación con la protección de datos, la presunción de inocencia, la confidencialidad y la integridad de determinados procedimientos.

El problema surge cuando estas tres lógicas entran en conflicto. Mientras la comunicación de crisis persigue reducir incertidumbres y recuperar el control del relato, el Derecho exige cautelas, garantías y respeto a procedimientos que no siempre pueden adaptarse a la velocidad del debate público. En esa encrucijada aparece una pregunta decisiva: ¿Hasta dónde puede llegar una institución en la defensa de su posición sin convertir la comunicación en una herramienta de presión sobre otros derechos o, más aún, sobre el propio funcionamiento de la Justicia?

La respuesta no puede hallarse en una concepción defensiva de la comunicación institucional, basada en la idea de que toda amenaza reputacional justifica una re-

acción inmediata. El prestigio de una administración pública es un bien relevante que, sin embargo, no puede elevarse por encima de los principios que garantizan su propia legitimidad democrática. La “batalla del relato”, en consecuencia, no puede convertirse en una excepción permanente al Estado de Derecho.

Tampoco parece suficiente una interpretación que reduzca la comunicación institucional al acatamiento doctrinal de prohibiciones y silencios. Una institución democrática no puede permanecer indiferente cuando una información inexacta o mendaz afecta al conocimiento ciudadano sobre asuntos de interés público, no en vano la ausencia de respuesta también produce efectos, pues cede ►

▼ espacio para que otros actores difundan interpretaciones capaces de enraizar en la opinión pública antes de que se implementen los mecanismos jurídicos tendentes a corregirlas.

Así las cosas, el reto consiste en construir una cultura profesional basada en la ponderación. Ni todo puede comunicarse, ni todo debe permanecer oculto. El dilema no pasa por elegir entre revelar información reservada o aceptar la pasividad institucional, sino por identificar fórmulas comunicativas que permitan defender el interés general empleando datos legítimamente disponibles, con criterios de necesidad, proporcionalidad y responsabilidad.

En este nuevo escenario, el dircom debe asumir una función diferente y ejemplar. Más allá de aspirar a erigirse en el vencedor de la “batalla del relato”, está llamado a ser el garante de que la institución participa en el flujo informativo desde el respeto a las reglas democráticas. Su éxito profesional no puede medirse únicamente por la destreza a la hora de neutralizar una crisis reputacional, sino por la solvencia para hacerlo sin comprometer aquellos principios que otorgan legitimidad a la propia institución.

Esta transformación evidencia una cierta asimetría normativa. Mientras el ecosistema digital exige respuestas inmediatas y penaliza el silencio institucional, el marco jurídico sigue ofreciendo soluciones fragmentadas ante situaciones en las que la vulnerabilidad de la imagen pública entra en conflicto con el deber de reserva. El resultado es un estado de incertidumbre para quienes deben tomar



Foto: Villar López

decisiones comunicativas en contextos de alta exposición, donde la urgencia informativa y la seguridad jurídica no siempre avanzan al mismo ritmo.

La solución no pasa por convertir la comunicación institucional en una excepción permanente al cumplimiento de las garantías legales, ni por asumir que la única respuesta posible ante el disenso social es el silencio. Pasa por dotar a las instituciones de instrumentos que permitan decidir con criterios objetivos cuándo, cómo y hasta dónde comunicar. Protocolos de actuación en episodios de crisis, procedimientos internos de valoración de riesgos y reglas claras de

intervención pueden contribuir a mitigar esa zona de incertidumbre. Pero, sobre todo, exige reconocer la dimensión estratégica y jurídica de una figura que ya no puede entenderse como un mero gestor de mensajes. El director de comunicación público necesita un marco profesional propio que delimite sus responsabilidades, refuerce su autonomía técnica y le permita actuar como valedor de una comunicación institucional compatible con los principios democráticos. Su función no consiste en ganar cualquier “batalla del relato”, sino en asegurar que la institución participa en el debate público sin perder aquello que fundamenta su legitimidad, la credibilidad. ✎

“De Mamdani tenemos que aprender mucho y copiar muy poco”

Entrevista a Sebastián Kraljevich, director de campaña de Gabriel Boric



Socia de
ACOP

**CLAUDIA ORTEGA
CHIVELI**

→ @claudia_chvl

Delegada de ACOP
en Madrid

Se dice de él que fue el estratega detrás de Gabriel Boric. Uno de los mayores responsables de su (inesperado) éxito. Sebastián Kraljevich rebaja esa afirmación, no quiere atribuirse tanto mérito. Lo cierto es que sí formó parte del núcleo duro que convirtió a aquel joven diputado en el presidente más votado de la historia chilena. Con el trabajo hecho, prefirió retirarse de la primera fila política y aceptó un asiento privilegiado en la Organización de los Estados Americanos (OEA), como embajador de Chile. Esa condición le permitió asistir, en riguroso directo, al ascenso imparable de la ultraderecha en América Latina. Demasiado para una persona que respira progresismo. Demasiado, también, para un enamorado de su oficio. Quizás por eso ha decidido volver a su actividad como estratega político. Quizás por eso ha pasado unos días en España, a poco más de un mes de las elecciones del 29N. Sus recetas para llevar a Boric a La Moneda bien podrían servir a más de uno para llegar a La Moncloa. De momento, no le ha llamado ningún candidato. Abierto está, aunque no a todos.

Lo primero que aparece al buscar su nombre es que usted fue ‘el gran estratega detrás de Gabriel Boric’. ¿Qué hay de cierto en esa afirmación? ¿Qué papel tuvo en su campaña?

Eso es una exageración. Yo era el director de estrategia de la campaña. Venía trabajando con el presidente Boric desde 2013, cuando él deja de ser presidente de la federación de estudiantes de la Universidad de Chile y pasa a competir a diputado por su zona. Veníamos trabajando juntos en sus elecciones y para la campaña de 2021 me pidió dirigir su estrategia. Fue lo que hice, pero decir “yo llevé la campaña” es muy injusto.

Le escuchaba en una entrevista decir que el mérito es del candidato y que el asesor ‘solo’ acompaña. ¿Cuánto peso hay de uno y otro en la campaña?

Uno trata de ser útil. Mi trabajo es como el del iluminador: yo pongo luz en unos puntos de la escena y en otros no, pero yo no armo la escena. La arman el candidato, los partidos que le apoyan, su plataforma ►



▼

de gobierno, sus políticas públicas... Pero iluminar tiene valor. La estrategia bien hecha y bien implementada puede mover un poquito los cauces de la historia.

Y la coyuntura política, ¿qué papel juega? Saber leerla sí es mérito del estratega...

Eso también es colectivo. Nosotros (los asesores) no debemos reemplazar la dirección política de los partidos. Nuestra tarea es asistirlos y decirles que lo que están planteando no se entiende, o que no estamos en buen momento para hacer algo y es mejor buscar otro. Pero la decisión es siempre de ellos.

Durante la campaña de 2021, el tema central en Chile era el debate social en el marco de la pandemia. En todas las casas se hablaba de

si correspondía echar mano a los fondos de pensiones privados para que las familias pudieran responder a las consecuencias de la pandemia. Siete de cada diez economistas reputados decían que eso era un crimen. Yo no tengo ni la menor idea de economía, no es lo mío. La decisión de apoyar esas medidas y la lectura de la coyuntura, de qué deben hacer, es de la dirección política. Mi trabajo es ayudarles a contarle de la mejor forma posible.

"Los asesores no debemos reemplazar la dirección política de los partidos"



¿Hasta qué punto es importante que el candidato confíe en usted? ¿Boric se dejaba asesorar?

Él es muy particular. Es el político más anclado en valores que conozco. No lo digo como algo naif, sino quizás como lo contrario.

Mi impresión es que los políticos deben ser muy pragmáticos y Boric es lo contrario: muy ético en su convicción. Por eso nuestra relación era bien compleja siempre. Sin embargo, él encontraba valor en lo que yo hacía. Muchas veces me escuchaba y decía: "no estoy de acuerdo" y otras veces decía "sí, vamos por ahí". Él cree mucho en que, de cada desafío, hay que tomar la decisión más correcta posible. Confía mucho en sus valores y en su análisis. En eso es muy lúcido.

▲

"Boric es el político más anclado en valores que conozco. Yo soy más pragmático".

Lo demostró en uno de los puntos clave de la segunda vuelta. El candidato que quedó tercero decidió invitar a los dos primeros a su podcast antes de anunciar para quién pediría el voto. Era un hombre muy particular, muy seductor comunicativamente y muy fresco. Para nosotros era una oportunidad, porque partimos la segunda vuelta abajo y, si no arañábamos los votos del tercero, no había posibilidad de ganar. Sin embargo, este hombre no podía entrar en Chile porque tenía una orden de arresto por no pagar las pensiones de su hijo y Boric decide no ir. Ahí yo discrepaba. Visto con perspectiva, él fue más lúcido que yo. Él tenía razón y yo no. Y está bien. Nuestro trabajo es asesorar, no reemplazar a los políticos decidiendo.

"Nuestro trabajo es asesorar, no reemplazar a los políticos decidiendo"

Usted conocía muy bien a Boric. Llevaba 12 años trabajando con él. Sin esa relación de confianza previa, ¿cree que podía haber tenido el mismo éxito?

No, yo tengo que invertir mucho tiempo en entender a los candidatos. Leer una encuesta lo podemos hacer todos. Lo único genuino es lo que hay en la idea, en los valores del candidato. Y es mucho el esfuerzo que uno tiene que hacer por entenderlo y meterse en su cabeza.

Yo voté por Boric, pero también me tocó trabajar con gente por la que yo no habría votado nunca. Intellectualmente, es fascinante trabajar para gente que no piensa como tú y pensar desde su cabeza. Pero eso exige aún más tiempo, porque no son mis ideas las que están en juego; son las suyas. Mi trabajo es ayudar a que esas ideas se entiendan bien con las ideas que demanda su público.

"Intellectualmente, es fascinante trabajar para gente que no piensa como tú y pensar desde su cabeza"

En Chile tienen segunda vuelta. En España no tenemos esa nueva oportunidad. ¿Hubiese planteado la campaña de manera distinta de no tenerla?

Sí, claro. La estrategia siempre es totalmente distinta. Sería negligente ir a una nueva elección con la misma estrategia que la anterior. Las estrategias sirven para un momento en particular. Las primeras vueltas te dan un mapa muy preciso de los electores, mientras que una segunda vuelta

es un desafío bien interesante intelectualmente porque supone pensar una estrategia nueva en dos días. Sin segunda vuelta, todo hubiese sido distinto. Uno tiene que ser lo menos apegado a sus ideas porque las ideas de los consultores son muy desechables. Hay que estar abierto a cambiar, a entender el contexto.

¿Y los políticos suelen serlo?

No, por eso podemos ser útiles. Ellos quieren mucho a sus ideas. Yo quiero bien poco a las mías.

"Los políticos quieren mucho a sus ideas. Yo quiero bien poco a las mías"

Hablaba de entender y adaptarse al contexto. Las estrategias electorales no son extrapolables, pero muchos consultores 'venden' su fórmula en el extranjero. ¿Cree que es posible trabajar en un país o realidad que no conoce?

Hay algo interesante cuando uno va a otro país. La cabeza fresca también ayuda. Hay cosas que yo en Chile, con ojos de chileno, no puedo ver. Por eso, lo primero que hice en 2021 fue llevar a un colega argentino, Ioni Abelson, a que viera con sus ojos lo que estábamos haciendo. Y fue fundamental. El nivel de desprejuicio es mucho más posible en el extranjero que en tu casa.

Precisamente con esos ojos ajenos, ¿cómo ve el adelanto ►



electoral en España? ¿Por dónde cree que va a ir la campaña y por dónde la llevaría usted?

Parte del desafío de los estrategas es pensar de qué queremos que vaya la conversación. Una elección es, ante todo, una conversación, y la pregunta es de qué queremos que trate. Mi impresión es que la izquierda está en el desafío de cambiar los términos de la conversación, que es lo más bonito, a mi juicio, de este oficio. Si yo estuviera aquí, empezaría por pensar qué podría mover a la izquierda progresista que no quiere votar: la persona, el partido, sus pares...

A usted el nombre Frente Amplio no le es ajeno. ¿Se ha inspirado la izquierda española en el caso chileno?

En Chile, el nombre vino de la experiencia uruguaya. En nuestro caso, es sobre todo generacional. Son chicos que vienen de movilizaciones en la escuela superior y universitaria y que, en esta tendencia de la izquierda a dividirse, se dividieron hasta el infinito. En un momento dado deciden volver a unirse y crean el Frente Amplio. Se han ganado un lugar en la geografía política chilena, entre quienes demandan una izquierda más joven y más comprometida con la democracia y los derechos humanos que alguna izquierda tradicional.

En España, los liderazgos de la izquierda conocen la historia de ambos países y el nombre les suena sexy. No sé si se han inspirado en el caso de Chile o de Uruguay, pero yo les daría solo ese consejo: tratar de dividirse menos.

"A la izquierda española le daría ese consejo: tratar de dividirse menos"

En el momento en que se realiza esta entrevista, todavía no sabemos si la izquierda concurrirá unida a las urnas. A efectos de comunicación política, ¿qué supone que a mes y medio del 29N este espacio no tenga candidato, marca, logo, cartel...?

Diría que eso hace muy difícil nuestro trabajo. En Chile usamos el refrán de "hay que arar con los bueyes que tenemos". A quienes les toque trabajar esta campaña tienen que asumir dónde están y no dónde quisieran estar. Para eso también somos útiles los estrategas, para contar las verdades tristes de una campaña. Además, es lindo el desafío profesional de construir en tan poco tiempo marca, identidad, ideas, emociones...

¿Hay tiempo en un mes y medio para hacerlo?

Siempre hay tiempo. Nuestro trabajo nunca es el ideal. A uno le llaman después de una crisis, una semana antes del debate... y uno ara con los bueyes que tiene. Nuestro trabajo es dar lo mejor de nosotros en las condiciones reales, no en las ideales.

Dice que hay chance para la izquierda, pero las encuestas no indican lo mismo. ¿Qué opinión le merecen y qué peso tienen en su trabajo?

Nosotros las usamos mucho, pero lo que menos nos interesa de una encuesta es la base 100, porque uno no hace campaña para el conjunto de la población.

Las encuestas son útiles cuando te dicen "aquí hay un pedacito que está preocupado por este tema". El trabajo es entender dónde están esos segmentos que pueden ayudar a alcanzar los objetivos de tu cliente. Y esos segmentos definirlos, conocerlos y encontrar los caminos para conseguirlos. Trabajar en base a 100, con todos los casos, tiene muy poca utilidad.

Un ejemplo. Chile 2021. Había un segmento súper importante de gente a la que le gustaba el candidato Boric, pero que no estaba segura de ir a votar. En la segunda vuelta, nuestra única *chance* era hacer que votara la gente que no había votado en la primera. A mí, de los 1.200 casos de una encuesta, lo que me interesa es ese segmento. La campaña no es para los 400 o 500 casos que nunca van a votar por Boric. Si los limpio, tengo un dato más útil.

Las encuestas siempre son fotos de ayer. El desafío es pensar qué hacer con esa foto. Tu pregunta es: ¿existen los pedacitos que me permiten ganar? ¿Dónde están?

Qué importante es atreverse a decir la verdad y qué poco habitual.

Es muy complejo porque nadie quiere perder un cliente. Si el encuestador A le dice al político que es imposible ganar y el encuestador B le dice que hay chance, el cliente va a elegir al B, al médico más amable. La madurez de los ▶



políticos está en entender que uno no está para celebrarle las gracias. Para eso hay mucha gente.

"La madurez de los políticos está en entender que un consultor no está para celebrarle las gracias"

En 2022 dijo que "no hay nada más potente para conseguir el voto que alguien parecido a ti llamando a tu puerta". Le pregunto por Mamdani. ¿Le recuerda al Boric de 2021?

Tienen cosas similares. Boric representó en su momento lo fresco, lo nuevo, lo extra sistema... cosas muy queridas por el electorado y que, ahora, si quisiera volver a correr, ya no podría representar. Boric renegaba mucho de lo nuevo, no le gustaba nada. Pero funciona.

Mamdani es un caso muy entretenido, también en comunicación de gobierno. A todos nos gusta verlo, pero ojalá copiarlo lo menos posible. Nos pasa cíclicamente que todos quieren hacer una campaña igual a la de X. Y no. Los Obama y los Mamdani son uno solo. Copiar o extrapolar es super delicado. De Mamdani tenemos que aprender mucho y copiar muy poco.

"Boric y Mamdani representaron cosas similares"

Para el electorado progresista, Mamdani suma. Por algo todos quieren una 'foto' con él. El propio Pedro Sánchez aprovechó su viaje a Nueva York para grabarse un vídeo jugando a baloncesto en su despacho. Pero, ¿puede Sánchez, después de 8 años de gestión, representar el rol de candidato fresco y divertido?

No lo sé. El trabajo es investigar si hay espacio para ello. En abstracto, ¿una persona que ha sido presidente puede representar lo nuevo? Parece que no, pero hay que testear si hay segmentos para los que sí es posible construir frescura.

Tiene mucho que ver con el menú, con lo que está disponible en cada momento. Con Boric, en segunda vuelta se nos abrieron cosas que en la primera no estaban disponibles. En primera teníamos dos candidatos que, si la elección hubiese versado en torno al clásico 'pueblo vs. élite', sus historias personales estaban mucho más cerca de las del pueblo que las del presidente Boric. En la medida en que estos quedaron fuera de la segunda vuelta y el candidato era Kast, esta cancha nos quedó abierta. Y jugamos ahí.

A esa frescura que representa Mamdani le acompaña una estrategia de comunicación joven y disruptiva en redes sociales. ¿Qué peso le da usted a los nuevos formatos y plataformas?

Mucho, como a todos los canales. No hay uno solo. Depende de lo que usen tus segmentos: si son usuarios de TikTok, hay que estar ahí, y si son de sobremesa del domingo, también. Muchos somos varias cosas a la vez. Yo creo en

una estrategia que ilumina a todos los canales y los canales son funcionales a esa estrategia. Contamos cosas distintas en TikTok, pero la película es la misma.

En América Latina a la gente 'progre' le costó mucho subirse al reggaetón. Yo les decía: vamos a ver qué segmentos tenemos que captar y cuáles son sus códigos. Y en esos, haremos campaña. Si es reggaetón, será reggaetón.

En 2021 todavía no se había producido la explosión de la IA. ¿Cómo ve su uso en las campañas?

La IA ofrece oportunidades que no siempre estamos viendo. Creo que es una tremenda oportunidad de competir con menos recursos porque la velocidad de testeo y el precio van a ser muy barato y muy rápido.

Por ejemplo, imagina que haces campaña puerta a puerta y en la cuarta ya sabes qué funcionó en las tres primeras y qué no. Multiplica eso por miles de puertas y que la puerta 11.000 esté iluminada por lo que golpeamos todos antes. Es espectacular.

"La IA es una tremenda oportunidad de competir con menos recursos"

Usted pone en valor constantemente al candidato. ¿Qué opinión le merecen los asesores 'gurú' que intentan tener más protagonismo que su jefe?

V

Sé que en el oficio hay diferentes visiones. Yo creo mucho en la sombra. Pensar en ti no te deja pensar bien para tu cliente. Creo que la notoriedad es una mala compañera de viaje. Rentable, probablemente.

De hecho, en 2021, tras el triunfo de Boric le pidió no estar en su gabinete. Prefirió quedarse en la sombra. ¿Se arrepiente?

No, para nada. Fue una de las mejores decisiones en mi vida. Yo le dije al presidente que no quería ser parte del gobierno. A él se le ocurrió una posibilidad de trabajar por el gobierno en el extranjero, como embajador de Chile en la Organización de los Estados Americanos (OEA) y yo terminé aceptando. Lo pasé muy bien y aprendí mucho, pero estoy muy contento de volver a hacer consultoría.

¿Lo echa de menos? ¿Por qué siente ahora la necesidad de volver?

En la OEA yo tenía un asiento en primera fila, la mejor ubicación posible para ver el ascenso de la ultraderecha en América Latina. Me tocó ver muy de cerca cada una de las elecciones del último tiempo y, la noche que gana de la Espriella en Colombia, mi decisión es que ya no quiero seguir viéndolo en primera fila. Tengo la esperanza de poder ayudar a que las ideas en las que yo creo vuelvan a avanzar en América Latina. Por eso decidí irme.

Y a esa ultraderecha, ¿cómo se la gana en las urnas?

Depende. Por decir una obviedad, las herramientas de las que

dispone la campaña de Lula en Brasil son distintas de las que dispone la campaña de Sánchez.

No hay una receta para ganar a la ultraderecha. Mi convicción es que se le puede ganar, pero requiere toneladas de trabajo, suerte, dinero, buenos candidatos y, sobre todo, movilización social. En la medida en que las plataformas digitales son cada vez más aliadas de la ultraderecha, necesitamos movilización offline muy potente.

“A la ultraderecha se le puede ganar, pero requiere toneladas de trabajo, suerte, dinero, buenos candidatos y, sobre todo, movilización social”

¿Votar a la ultraderecha está de moda? ¿Es simplemente un voto reaccionario?

Creo que en Latinoamérica hay un voto anti incumbente bastante transversal; anti instituciones, anti gobiernos. Mi impresión es que los gobiernos parten con ventaja, porque dar resultados hoy es muy complejo. Los planes de gobierno hoy en día saltan por los aires con una facilidad absoluta. Mira la guerra de Irán y la subida de combustibles. En el mundo actual, dar los resultados que prometiste en campaña es complejísimo.

Además, nuestra paciencia es cada vez menor, estamos acostumbrados a consumir cosas cada vez más breves. La política tiene el desafío de entender cómo nos movemos ahí.

“En el mundo actual, dar los resultados que prometiste en campaña es complejísimo”

Entonces, ¿la mentira en campaña está permitida?

Obama tiene una frase que dice que los buenos políticos mienten un poquito. Un buen político tiene que ser apasionado, pero muy pragmático. Flexible y capaz de edulcorar su discurso. Mentir es parte del oficio, en alguna medida. Mi trabajo es el contrario, decirles la verdad a los políticos y quizás una mentirijilla al equipo para subir el ánimo porque lo necesitas con ánimo hasta el final, aunque veas que no hay opciones.

Está en España y tenemos elecciones en noviembre... ¿Le han llamado ya Sánchez o Feijóo?

Con Feijóo no trabajaría. Sánchez no me ha llamado, pero si me llama, feliz. 🐸

“Pedro Sánchez no me ha llamado, pero si me llama, feliz”

Esto ya lo he visto



EL PATIO POLÍTICO

→ @Erpatiopolitico
→ @elpatiopolitico

«Genera una imagen institucional para informar sobre la nueva normativa de patinetes eléctricos en mi municipio. Utiliza colores llamativos y algún elemento reconocible del municipio».

Con esto basta para que ChatGPT cree una imagen con azules intensos, algún degradado violeta, titulares enormes, bloques perfectamente separados, iconos para explicarlo todo y un patinete tan limpio y perfectamente iluminado que parece recién sacado de un catálogo. Al fondo, el monumento más reconocible del municipio para recordarnos dónde estamos. Todo está ordenado, todo llama la atención y todo parece profesional, pero hay algo que nos resulta familiar: llevamos meses viendo versiones de esa misma imagen en distintos lugares. Un ayuntamiento la utiliza para explicar una nueva norma de movilidad, un local de hamburguesas para presentar su carta y el gimnasio del barrio para anunciar sus promociones. Cambian algunas cosas, pero sobrevive una misma forma de representar la realidad: imágenes saturadas, composiciones impecables, personajes y objetos excesivamente perfectos, mensajes grandilocuentes y esa estética difícil de definir, pero cada vez más fácil de reconocer en nuestro día a día.

Estamos llegando a un punto curioso: ante determinadas publicaciones en redes, la primera pregunta ya no es quién las firma, sino qué las ha hecho. Si reconocemos la herramienta antes que a la institución, al protagonista o el propio mensaje, tenemos un problema bastante más serio que una moda estética.

La IA ha cambiado radicalmente la economía de la creatividad. Hasta hace poco, producir una buena pieza para redes



exigía tiempo, presupuesto y cierta capacidad técnica. Hoy esa capacidad se ha democratizado y la barrera de entrada prácticamente ha desaparecido. Eso tiene una consecuencia incómoda: cuando todos podemos fabricar una imagen impecable en segundos, la impecabilidad deja de tener un valor diferencial. Lo que ayer parecía una pieza gráfica cuidada hoy puede parecer simplemente otro resultado más de un *prompt*.

La diferencia ya no está en producir piezas, sino en conseguir que alguien les preste atención. Podemos llenar un calendario editorial en una tarde, pero seguimos compitiendo por ese instante en el que el usuario decide si detenerse o pasar a la siguiente publicación. Y cuanto más fácil resulta generar, más contenido entra en esa pelea. El problema no es que la inteligencia artificial esté llenando las redes de imágenes malas y planas; está llenándolas de imágenes suficientemente parecidas como para olvidarse. ▶



DESESCALADA

EN LOS INCENDIOS DE EMERGENCIA NACIONAL

GOBIERNO
DE ESPAÑAMINISTERIO
DEL INTERIOR

FIN DE LA EVACUACIÓN

A PARTIR DE LAS 17:00 HORAS



COMUNIDAD DE MADRID

- Cadalso de los Vidrios
- Cenicientos
- Navalagamella
- Navas del Rey
- Rozas de Puerto Real
- Aldea del Fresno
- Chapinería
- Colmenar del Arroyo



PROVINCIA DE ÁVILA

- Fresnedilla
- Burgohondo
- Higuera de las Dueñas
- Pedro Bernardo
- Navalunga sur



FIN DEL CONFINAMIENTO

A PARTIR DE LAS 17:00 HORAS



COMUNIDAD DE MADRID

- Villa del Prado, excepto la urbanización del Encinar del Alberche, que **permanece evacuada**.
- San Martín de Valdeiglesias, excepto las urbanizaciones Costa de Madrid, San Ramón, Javacruz, La Javariaga y Veracruz, que **permanecen evacuadas**.



PROVINCIA DE ÁVILA

- Navalunga centro
- Navas del Marqués

RECOMENDACIONES



- Sigue en todo momento la información oficial.
- Respeta los avisos de evacuación y confinamiento.
- Evita desplazamientos innecesarios en las zonas afectadas.

112

En caso de emergencia, llama al 112.

TELÉFONOS DE EMERGENCIA



112

Emergencias
(Castilla-La Mancha,
Madrid y Ávila)

062

Guardia Civil



091

Policía Nacional



La situación puede cambiar rápidamente. Permanece atento a las actualizaciones de las autoridades.



Ahí está la paradoja que debería preocuparnos a quienes trabajamos en comunicación política: hemos democratizado lo excepcional hasta convertirlo en cotidiano. Todo cumple, pero casi nada deja huella. La pregunta, por tanto, ya no debería ser si la IA puede hacer una buena publicación, sino algo bastante más incómodo: ¿puede ChatGPT hacer una publicación que parezca original y propia?

Una publicación institucional no debería limitarse a ser bonita, limpia o profesional; debería ser reconocible y conseguir que la información llegue al receptor. Para comprobar hasta qué punto tiene una identidad propia, hay una

prueba sencilla: quitar el logotipo y los elementos que identifican a quien la firma. Si al hacerlo ya no sabemos si la pieza pertenece a un ayuntamiento, al local de hamburguesas o al gimnasio del barrio, estamos cometiendo un error comunicativo y de marca. Una identidad no se construye colocando el escudo de un ayuntamiento o sus colores sobre una imagen intercambiable, sino consiguiendo que, incluso sin ellos, haya algo que permita reconocerlo.

Y parece que el ciudadano empieza a notar cuándo esa personalidad desaparece. Un estudio publicado en *Electronic Markets* en 2026, con dos experimentos y 696

participantes sobre perfiles simulados de Instagram, encontró que identificar un contenido como generado íntegramente mediante IA reducía el engagement conductual en 14,22 puntos porcentuales frente al contenido presentado como humano. Cuando la inteligencia artificial aparecía como apoyo al creador, y no como sustituto, la caída se reducía a 6,54 puntos. Otro trabajo, publicado en *Journal of Retailing and Consumer Services*, encontró algo parecido en términos de percepción: cuando una marca automatizaba su contenido mediante IA, la autenticidad descendía de 5,82 a 4,42 sobre siete y la credibilidad, de 5,81 a 4,42. De nuevo, el castigo era menor ►



cuando la máquina acompañaba al humano en vez de ocupar su lugar.

El dato quizá más incómodo no está, sin embargo, en lo que piensa el público, sino en la distancia entre lo que cree y lo que quienes producimos contenido suponemos que cree. En enero de 2026, IAB preguntó a consumidores jóvenes y ejecutivos publicitarios por los anuncios generados mediante IA. El 82 % de los profesionales creía que la generación Z y los millennials los valoraban positivamente. En realidad, solo el 45 % de esos consumidores decía hacerlo. Treinta y siete puntos de distancia entre la audiencia que imaginamos y la audiencia que existe. Entre la generación Z, además, un 30 % calificaba de inauténticas a las marcas que recurrían a IA para generar publicidad.

Quizá ahí esté una parte del problema. El entusiasmo por crear en 30 segundos una pieza que antes habría requerido dos horas de trabajo ha hecho que algunos se olviden de preguntarse qué sensación deja al otro lado de la pantalla. Desde dentro se ve eficiencia, velocidad y posibilidades. Desde fuera puede percibirse algo distinto: el cansancio de encontrar el mismo patrón 80 veces en un día o la sospecha de que nadie se ha preocupado demasiado por hacer esa pieza para quien la recibe, que acaba sintiendo que se está comunicando con una máquina.

En política, esta discusión tiene una particularidad decisiva: ya existe aquello que ChatGPT intenta fabricar. Si un ayuntamiento reforma un parque, hay un parque reformado. Si modifica la circula-

ción de los patinetes, hay policías que pueden explicar esa norma. Si aumenta la inversión deportiva, hay clubes y deportistas que pueden contar qué significa realmente esa decisión. Los partidos tienen candidatos, militantes, barrios, actos, reuniones, conflictos, victorias, derrotas y personas de carne y hueso. Todo eso constituye una materia prima comunicativa extraordinaria que, paradójicamente, está empezando a sustituirse por representaciones sintéticas de personas que nunca estuvieron allí.

Quizá la siguiente vuelta de tuerca sea todavía más curiosa: cuanto más perfecta se vuelva la imagen artificial, más valor puede empezar a tener una fotografía imperfecta. Una luz regular, una camiseta arrugada, un vecino mirando fuera de cámara o un encuadre que ningún director de arte habría aprobado pueden contener algo que ahora empieza a escasear en el feed: la sensación de que aquello sucedió. Durante años tratamos la imperfección como un defecto que había que corregir. En un entorno saturado de perfección fabricada, puede empezar a funcionar justamente al revés: como una señal de autenticidad.

Eso no convierte a la inteligencia artificial en enemiga de la comunicación política. Sería una conclusión tan cómoda como equivocada. La IA puede ayudarnos a investigar mejor, generar alternativas, probar conceptos, mejorar un texto, trabajar una fotografía o acelerar procesos que antes consumían horas. El problema aparece cuando se utiliza para sustituir el criterio de quien comunica.

Cuando una reunión creativa se reduce a «necesitamos publicar algo», un *prompt*, cuatro imágenes, un escudo y programar para las ocho, se está automatizando también aquello que debería distinguir a la organización. Estamos hartos de ver esta situación. Puede que algún día sea necesario salir del paso para informar de un corte de tráfico, pero lo que estamos viendo son instituciones y políticos que recurren a la IA para producir todo su contenido.

Ahí sí merece la pena lanzar un órdago a partidos, ayuntamientos e instituciones. Si alguien puede producir toda vuestra comunicación con un *prompt* de dos líneas en 30 segundos, sin haber pisado nunca vuestro municipio, sin conocer al candidato, sin saber cómo habla la gente a la que os dirigís y sin entender qué os diferencia del resto, puede que tengáis un flujo constante de contenido. Lo que resulta bastante más discutible es que tengáis una estrategia de comunicación.

Porque la próxima ventaja competitiva no consistirá en saber utilizar inteligencia artificial. Eso dejará de ser una ventaja en cuanto todos sepamos hacerlo, y ese momento está cada vez más cerca. La diferencia estará en quién consiga utilizarla sin desaparecer dentro de ella ni deshumanizar su comunicación; en quién conserve una voz reconocible, un criterio propio y una conexión real con aquello que pretende representar. Ahora que cualquiera puede generar una imagen perfecta, quizá lo verdaderamente difícil vuelva a ser algo mucho más sencillo: hacer una publicación que solo pudiera ser nuestra. 

La corte menguante de Trump



Socio de
ACOP

TONI AIRA

→ @toniaira

Director Máster en
Comunicación Política e
Institucional UPF-BSM

El segundo Trump llega a las *midterms* con un núcleo de confianza más reducido, varias bajas de peso y una Casa Blanca donde el acceso al presidente vale casi tanto como el cargo. A menos de un mes de las elecciones del 3 de noviembre, el Ala Oeste ofrece una fotografía bastante distinta de la que acompañó al regreso del magnate a la Casa Blanca.

En el centro sigue Susie Wiles. La jefa de gabinete es la gran administradora de la puerta: filtra accesos, ordena agendas y procura que la multitud no termine convirtiéndose en corte. Su poder descansa en algo muy valioso en el universo Trump: confianza y capacidad para decirle al presidente cuándo conviene parar. Su famosa entrevista con *Vanity Fair*, en diciembre de 2025, mostró hasta qué punto conoce los resortes personales del presidente y provocó no pocos sobresaltos dentro de su propio equipo.

A su lado, Stephen Miller sigue siendo el gran arquitecto político. *Deputy chief of staff for policy* y asesor de seguridad interior, concentra inmigración, buena parte de la agenda ejecutiva y una porción importante del lenguaje político de la Administración. Si Wiles administra la puerta, Miller ayuda a escribir el guion.

El núcleo se completa con dos figuras que trascienden el Ala Oeste: JD Vance y Marco Rubio. El vicepresidente es ya una pieza central del proyecto político de Trump. Rubio, secretario de Estado, combina la política exterior con una presencia creciente en la arquitectura de poder republicana. Hay además un veterano imprescindible: Dan Scavino, hombre de confianza desde la primera campaña y conocedor de sus ritmos comunicativos.

Pero la comunicación ha sufrido una poda notable. Karoline Leavitt abandonó el ▶



V

puesto de secretaria de prensa el 27 de agosto. Trump la convirtió en asesora externa e influyente voz del Partido Republicano. Su marcha, a menos de tres meses de las *midterms*, dejó además algo revelador: no hubo relevo inmediato. El *briefing* perdió a su rostro más reconocible en plena batalla comunicativa.

Steven Cheung continúa como director de comunicación, mientras Margo Martin ha ganado peso como figura de acceso y comunicación alrededor del presidente. Y luego está Natalie Harp, la célebre «impresora humana». Viaja con Trump, le hace llegar documentos y noticias impresas y participa en la elaboración de contenidos para Truth Social. No manda por organigrama: manda por proximidad. Y en la Casa Blanca de Trump, eso puede ser una categoría administrativa en sí misma.

En un desplazamiento presidencial de septiembre aparecían juntos Wiles, Stephen Miller, Margo Martin y Harp: cuatro personas que ilustran bien cómo funciona hoy

un círculo de confianza donde los títulos importan, pero también importa muchísimo quién está físicamente más cerca del presidente.

Las bajas cuentan la otra mitad de la historia. James Blair, *deputy chief of staff for legislative, political and public affairs*, salió en abril para ponerse al frente de la operación política republicana de cara a las *midterms*. James Braid, director de asuntos legislativos, también dejó la Casa Blanca. Y David Warrington abandonó el puesto de *White House counsel* para regresar al sector privado. En su lugar, desde el 1 de septiembre, está Will Scharf, hasta entonces *staff secretary* y antiguo abogado de Trump. Es una sustitución especialmente significativa ante la posibilidad de un Congreso más combativo: el *counsel* será quien tenga que lidiar con citaciones, investigaciones y privilegio ejecutivo.

La fotografía de los *spin doctors* del Trump actual es, así, la de una Casa Blanca más pequeña y cerrada. El solvente digital *Semafor* hablaba en agosto de un círculo

interno en contracción y la vinculaba a una lógica aprendida durante el primer mandato del republicano: Trump quiere menos puertas de entrada y más lealtad. La paradoja es que cuanto más reducido es el grupo, mayor es el peso de cada persona que consigue estar dentro.

Y aquí las *midterms* funcionan también como examen de equipo. No solo está en juego el equilibrio legislativo: también la utilidad política de quienes hoy rodean al presidente. Un resultado favorable reforzaría la maquinaria de Wiles; un revés abriría la puerta a reajustes y mayor presión sobre comunicación y política legislativa. No hace falta adivinar el resultado para saber que el día después habrá nombres bajo la lupa.

Porque esta segunda Casa Blanca trumpista ha aprendido una lección de la primera: el poder no siempre está en el despacho más grande ni en el cargo más rimbombante. Está en quien decide qué llega al presidente, qué escucha, qué lee y quién consigue hablarle cuando la puerta está cerrada.

Wiles guarda la puerta. Miller escribe buena parte del guion. Cheung administra el frente comunicativo. Scavino conoce la liturgia. Martin convierte proximidad en contenido. Y Harp imprime el mundo antes de que Trump decida qué piensa de él.

En la corte menguante de Trump, quizá el verdadero organigrama no esté en la pared. Está en el asiento de al lado. Y esa será la prueba: quién conserva acceso cuando llegue la resaca electoral y, quizás, un nuevo juego de las sillas. ✂

PROGRAMA

VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN POLÍTICA **ncop) MÁLAGA 2026**



málaga



costa del sol



hauda

MARÍA FRANCÉS
imágenes / ilustraciones / comunicación

¡DIALOGA

FORMEN



VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

acop) MÁLAGA 2026

Jueves **05 de noviembre** Ayuntamiento de Málaga

18:30 BIENVENIDA INSTITUCIONAL

19:00 MESA INAUGURAL 'ASESORAR EN TIEMPOS CONVULSOS'

- **Verónica Fumanal**, politóloga, psicóloga y VI presidenta de ACOP.
- **M.^a Rosario Rodríguez García**, directora de comunicación del Congreso de los Diputados.
- **Modera:** Óscar Álvarez Domínguez, consultor político y VII presidente de ACOP.

20:00 COCTEL DE BIENVENIDA

Viernes **06 de noviembre** Auditorio Edgar Neville

8:30 RECEPCIÓN Y ENTREGA DE ACREDITACIONES. Bienvenida.

9:15 **MESA DE DEBATE** 'DEMOSCOPIA ELECTORAL'

- **Ignacio Urquizu Sordo**, director general de Metroscopia.
- **José Manuel López-Cepero**, Dialoga Consultores.
- **Eva Silván**, fundadora y CEO Silván & Miracle.
- **Modera:** Elisa Ruiz Sáez, consultora política y gerente de ACOP.

10:15 **MESA DE DEBATE** 'DESINFORMACIÓN Y DEMOCRACIA'

- **Carmela Ríos Calvo**, periodista y profesora. Experta en redes sociales, periodismo móvil y desinformación.
- **Emilio Doménech**, Founder & CEO at WATIF.
- **M.^a Luz Congosto**, Universidad de Málaga.
- **Modera:** Jesús Espino González, coordinador general de comunicación del Ayuntamiento de Málaga y miembro del consejo directivo de ACOP.

11:15 COFFEE BREAK

málaga



Ciudad
de Málaga



Diputación Provincial
de Málaga

costa del sol



Junta
de Andalucía

VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

ACOP) MÁLAGA 2026

12:00 **PANELES ACADÉMICOS** 'DESINFORMACIÓN Y POLARIZACIÓN: DE LO LOCAL A LO GLOBAL'

- Configuraciones interseccionales del odio juvenil y dinámicas de interacción en el ecosistema digital español. Universidad de Salamanca. Universidad de Zaragoza.
- Liderazgo político digital: la construcción discursiva de Alvisé Pérez y su percepción entre jóvenes de Granada. Universidad Antonio de Nebrija.
- ¿Qué hábitos de consumo mediático nos hacen más moderados? Un análisis del contexto español. Universidad Complutense de Madrid.
- De la gobernanza algorítmica al metaverso político: desafíos para la confianza en la comunicación política digital. Universidad Complutense de Madrid.
- Modera: Laura Teruel Rodríguez, Universidad de Málaga.

13:15 **MESA DE DEBATE** 'CONSPIRACIÓN, FAKENEWS Y ESTRATEGIAS DE DESESTABILIZACIÓN'

- **Alberto Brandolini**, EventStorming wizard, Strategic consultant.
- **María José Canel**, catedrática de comunicación política y del sector público, Universidad Complutense de Madrid. Fundadora y I presidenta de ACOP.

14:30 COMIDA NETWORKING

16:30 **MESA DE DEBATE** 'SOFTWARE DE CAMPAÑA'

- **Paula Campo Chang**, consultora en tecnología digital.
- **Connor Mulhern**, consultor político estadounidense con experiencia en campañas en los Estados Unidos y Europa.
- **Iago Moreno**, sociólogo especializado en Plataformas, Future of Technology Institute.
- **Modera**: María Francés, politóloga y consultora de imagen política y delegada de ACOP en Andalucía.



VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

ACOP) MÁLAGA 2026

17:30 **PANELES ACADÉMICOS** COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: RETOS Y DESAFÍOS

- Comunicación interna y gestión inteligente: un estudio de casos múltiples de los 17 ayuntamientos del Área Metropolitana de Oporto (AMP). Universidad de Oporto.
- Liderazgo femenino y confianza institucional: estrategias discursivas de acceso al poder en América Latina. Universidad Internacional de Valencia (VIU).
- From Institutions to Faces? Strategic Personalization in the Digital Presence of the European Commission. Universidad Carlos III de Madrid.
- Gobernanza algorítmica en la articulación de la opinión pública: folk theories como estrategia de resistencia ciudadana. Universidad de Navarra.
- Celebrificación política y narrativa emocional: el liderazgo de Isabel Díaz-Ayuso en Instagram. Universidad Rey Juan Carlos. Universidad Pontificia Comillas.
- **Modera:** David del Pino, Universidad Nebrija.

19:00 **MESA DE DEBATE** 'UN GRAN CASO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: ASÍ SE ORGANIZÓ EL VIAJE DEL PAPA LEÓN XIV A ESPAÑA'

- **Rafael Rubio**, responsable y coordinador de comunicación de la visita oficial del Papa León XIV a España.
- **Cristina Rodríguez Baleato**, equipo responsable de RRSS de la visita oficial del Papa León XIV a España.
- **Cristina Gil Tolmo**, directora general de medios de la Comunidad de Madrid.
- **Modera:** Verónica Crespo, doctora en comunicación política y miembro del consejo directivo ACOP.

20:00 **BEERS&POLITICS** (Ubicación: Diputación de Málaga)

21:00 **CÓCTEL** (Ubicación: Diputación de Málaga)



VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

ACOP) MÁLAGA 2026

Sábado **07 de noviembre** Auditorio Edgar Neville

10:00 **PANELES ACADÉMICOS** 'IA, TECNOLOGÍA Y CAPTACIÓN DE LA ATENCIÓN'

- La Ley de Brandolini en la era de la IA generativa: del desmentido al blindaje del marco. Estudio Vendaval, S.L.
- Termómetro Moral: segmentación moral del electorado para transformar datos en inteligencia estratégica de campaña. Intelipolis / ITAM.
- Explorar las fuentes de la confianza para enfrentar la era del algoritmo: un análisis de la sostenibilidad de la transformación de Málaga. Universidad Complutense de Madrid.
- El renovado poder de la palabra: Basqueparl y la retórica parlamentaria ante la revolución algorítmica. Universidad del País Vasco.
- **Modera:** Carlos Arcila, Universidad de Salamanca y coordinador del comité académico de ACOP.

11:15 COFFEE BREAK

11:45 **PANELES ACADÉMICOS** ELECCIONES 2024-2026 NUEVAS TÉCNICAS, ANÁLISIS Y PROSPECTIVA

- La confianza en disputa: narrativas de miedo y liderazgo salvador en la comunicación política digital ecuatoriana durante las campañas presidenciales de 2023 y 2025. Universidad de Guayaquil. Universidad Complutense de Madrid
- Polarización, consumo informativo y emociones políticas en Andalucía: una aproximación al clima electoral de las autonómicas de 2026. Universidad de Granada.
- La derecha radical en TikTok: análisis comparado de VOX y SALF en las elecciones europeas de 2024. Universidad de Navarra.
- El voto que puede decidir 2027. Mapa y propuestas para conectar con el gigante dormido: el electorado latinoamericano en España. Universidad de Navarra.
- **Modera:** Anna López, Universidad Internacional de Valencia.

málaga



Ciudad
de Málaga



Diputación Provincial
de Málaga

costa del sol



Junta
de Andalucía

VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

ncop) MÁLAGA 2026

13:00 **MESA DE DEBATE** 'CAMPAÑA MAMDANI DESDE DENTRO'

- **Shahana K. Hanif**, Councillor for District 39 of New York City Council.

14:15 CLAUSURA DEL VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

málaga



Ciudad
de Málaga



Diputación Provincial
de Málaga

costa del sol



Junta
de Andalucía



Una casa, una fotografía, un país

Las imágenes de Olmo Calvo sobre Maricarmen y el momento en que la vivienda dejó de ser un debate abstracto



Desahucio de Maricarmen. Fotos: Olmo Calvo / @olmocalvo



P) Socio de ACOP

PEDRO RUIZ

@PedroRuiz_Photo

Hay fotografías que llegan a nosotros cuando creemos haberlo visto todo. Otro conflicto, otra protesta, otro desahucio. Las miramos desde el teléfono, mientras esperamos un café o antes de entrar a una reunión, y seguimos adelante. Hasta que una nos detiene. No necesariamente porque sea más espectacular. A veces ocurre justo por lo contrario: porque reconocemos algo demasiado cercano. Una persona mayor, una habitación, una vida que parece caber en un lugar y que, de pronto, tiene que abandonarlo. Entonces la distancia entre la noticia y nosotros se hace pequeña.

Lo que estaba pasando a alguien empieza a concernirnos.

Este septiembre, el trabajo de Olmo Calvo sobre Maricarmen Abascal ha provocado esa clase de interrupción. Su serie documenta la espera y la ejecución del desahucio desde dentro de la vivienda. Ese acceso cambia el lugar desde el que recibimos la historia: entramos en el espacio de quien va a perderlo. La fotografía política también sucede ahí, lejos de una tribuna y de una residencia oficial. Puede comenzar en una casa y acabar interrogando a quienes gobiernan. ▶



Conviene ordenar las fechas porque también forman parte del significado. Maricarmen fue desalojada el miércoles 23 de septiembre. El sábado 26, la protesta desembocó en la acampada de la Puerta del Sol. El lunes 5 de octubre, Pedro Sánchez anunció elecciones generales para el domingo 29 de noviembre. Entre esos momentos hay decisiones, movilizaciones y conflictos parlamentarios. Si los comprimimos hasta convertirlos en una única reacción automática, perdemos precisamente lo interesante: cómo una historia adquiere presencia pública y entra en la disputa sobre el rumbo del país.

Podemos decir que una fotografía cambia un país, pero tenemos que explicar qué queremos decir con eso. Una imagen no vota en el Congreso, no negocia una medida ni firma una convocatoria electoral. Su capacidad está en otro lugar: vuelve visible un problema, lo acerca, modifica su importancia y puede hacer que más personas quieran actuar. Cuando esa emoción encuentra organización, demandas y una oportunidad política, empieza a producir consecuencias. En el caso de Maricarmen, la hipótesis más sólida es esa: las fotografías contribuyeron a dar fuerza y alcance a una movilización cuyo recorrido terminó alterando la agenda institucional.

Me interesa especialmente el principio de esa cadena. Antes de hablar de elecciones, hay que hablar de una mujer. Maricarmen tenía 87 años y llevaba alrededor de siete décadas viviendo en el mismo piso del barrio madrileño de Retiro. La noticia sitúa ante nosotros una desproporción: una vida larga frente al tiempo breve de un



Desahucio de Maricarmen. Fotos: Olmo Calvo / @olmocalvo

desalojo. La vivienda puede describirse como propiedad, contrato o activo, pero también es el lugar donde alguien ha construido su continuidad. La fotografía permite acercarse a esa dimensión sin convertirla en una definición. Nos hace pensar en lo que significa dejar de pertenecer al sitio donde vivimos.

Todos entendemos una casa de manera bastante más amplia que sus metros cuadrados. Sabemos qué significa levantarse de noche y encontrar un interruptor sin buscarlo. Reconocemos el ruido de una ventana, la posición de una silla, la manera en que cambia la luz durante el día. Esa familiaridad suele desaparecer del lenguaje con el que discutimos la vivienda. Hablamos de oferta, demanda, precios y competencias, que son cuestiones necesarias. Sin embargo, cuando falta la experiencia de

habitar, el debate queda incompleto. Una fotografía puede devolverle esa parte: la relación concreta entre una persona y el espacio que sostiene su vida.

El acceso al interior es decisivo para comprender el trabajo de Calvo. Desde la calle podemos documentar el dispositivo policial, las concentraciones y la salida. Dentro, la historia incorpora la espera. La galería recoge familiares y amistades en la habitación, ayuda para preparar pertenencias, lágrimas y conversaciones con agentes. Son momentos anteriores o próximos al desenlace que muestran el proceso. Esa secuencia aporta algo que un único instante difícilmente ofrecería: tiempo para entender que el desahucio afecta a una persona rodeada de vínculos. La noticia deja de limitarse a la constatación de que una puerta se abrió y alguien salió.





Desahucio de Maricarmen. Fotos: Olmo Calvo / @olmocalvo

▼ Olmo Calvo llega a esta historia con una trayectoria que importa. Nacido en Santander en 1982, ha trabajado sobre conflictos sociales, desplazamientos y las consecuencias humanas de distintas crisis. Participó en *Diagonal* y en la cooperativa fotográfica SUB de Buenos Aires. Su serie *Víctimas de los desahucios* recibió el Premio Internacional de Fotografía Humanitaria Luis Valtueña de 2012. Volvió a obtener ese reconocimiento en 2015 con *Supervivientes en busca de refugio*. Es una carrera sostenida, con trabajo dentro y fuera de España, que permite situar estas imágenes en una preocupación documental más amplia.

Hay un dato especialmente relevante: lleva quince años retratando vidas atravesadas por la crisis de vivienda. El Salto presenta así su trabajo *Artículo 47: quince años de lucha por la vivienda*. Una entrevista publicada en 2013 ya

situaba el inicio de su cobertura de desahucios a mediados de 2011. Por tanto, su presencia en casa de Maricarmen forma parte de una continuidad. Esa experiencia le proporciona conocimiento de situaciones, ritmos y relaciones que un fotógrafo descubre lentamente, volviendo a los mismos conflictos.

Quince años también significan haber visto cómo cambia el problema y cómo se repiten algunas escenas. Significan reconocer que el momento más informativo puede llegar antes de la intervención policial. Para cualquier fotógrafo, conocer un contexto ayuda a anticipar dónde mirar; en una situación delicada, ayuda además a decidir cómo estar. Hay que entender cuándo acercarse, cuándo dejar espacio y cómo trabajar sin ocupar el centro de la experiencia ajena. No podemos saber cada decisión que tomó Calvo allí sin

preguntárselo. Sí podemos valorar que esta cobertura se inscribe en un oficio aprendido mediante una atención prolongada a la vivienda. Ese trabajo tiene una consecuencia para la comunicación política. Cambia quién ocupa el centro del relato. Normalmente vemos la vivienda a través de quienes anuncian medidas: una ministra, un alcalde, un portavoz. Sus comparecencias determinan el ritmo de la información y sus palabras proponen el marco. Una serie realizada desde el espacio de la persona afectada introduce otro punto de partida. La evaluación comienza en lo que una decisión significa para una vida concreta. Los representantes públicos pasan a tener que responder ante esa experiencia. La cámara puede, de este modo, modificar la posición desde la que se examina el poder.

Una fotografía impactante no elimina la necesidad de explicar el conflicto. Cuanto más circula, más importante resulta acompañarla de información fiable. Quién aparece, cuándo ocurrió, dónde estaba, qué proceso condujo hasta allí y quién firma la imagen. Sin esos datos, una fotografía puede convertirse en una superficie sobre la que cada persona proyecta sus propias convicciones. Con ellos, conserva su valor documental y permite una discusión más exigente. El pie de foto es una parte fundamental de la responsabilidad periodística. No funciona como un pequeño trámite debajo de una imagen grande: establece las condiciones para comprender lo que estamos viendo.

El caso recibió una atención amplia en España. EFE y RTVE informaron del desahucio; *El País* publicó ►



Desahucio de Maricarmen. Fotos: Olmo Calvo / @olmocalvo

la serie de Calvo; 5W eligió una fotografía suya para su selección semanal del 25 de septiembre. Son pruebas concretas de circulación, con formatos y tratamientos diferentes. Conviene nombrarlas porque la expresión «salió en todas partes» suele borrar cómo se difundió realmente una historia. Una galería permite recorrer una secuencia; una selección semanal destaca una imagen; una noticia audiovisual incorpora sonido y movimiento. Cada formato organiza de manera distinta nuestra atención.

La historia también cruzó fronteras. Euronews la cubrió en diferentes idiomas, ANSA informó desde Italia y Associated Press recogió después el acuerdo para su regreso. Eso acredita una repercusión internacional del caso.

No demuestra que todos esos medios publicaran las fotografías de Calvo, ni que lo hicieran todos los medios españoles. Distinguir la noticia de las imágenes que la acompañan permite reconocer mejor el trabajo de cada profesional. La circulación internacional tiene autores, agencias, ediciones y créditos. Precisarlos fortalece cualquier análisis sobre el alcance de una fotografía.

El paso hacia la Puerta del Sol añade otra transformación. La manifestación del 26 de septiembre terminó en una acampada que convirtió la protesta en presencia continuada. Europa Press recoge tanto ese origen como una demanda expresada alrededor del llamado "decreto Maricarmen". Aquí la emoción encuentra una forma pública de permanencia.

La plaza permite reunirse, discutir, organizarse y mantener una exigencia visible durante varios días. Las fotografías de la vivienda ayudan a comprender el motivo; las imágenes de la acampada muestran que hay personas dispuestas a sostenerlo.

Sol incorpora además una memoria visual. Una plaza ocupada por tiendas y personas puede recordar otras movilizaciones, aunque cada protesta tenga protagonistas y objetivos propios. Esa memoria ayuda a reconocer rápidamente que ocurre algo que pretende ir más allá de una concentración de unas horas. Para la comunicación política, la duración importa: obliga a actualizar respuestas y dificulta que el conflicto desaparezca después de un titular. Una acampada convierte el espacio en una



Desahucio de Maricarmen. Fotos: Olmo Calvo / @olmocalvo

pregunta que sigue ahí a la mañana siguiente. La imagen inicial gana así nuevas imágenes, nuevos relatos y una continuidad que ninguna fotografía podría garantizar por sí sola.

La organización es una pieza esencial de esta historia. Una persona puede compartir una foto porque le conmueve y continuar con su día. Para transformar esa atención en participación necesita encontrar un lugar, una convocatoria o una tarea. Entre ver y actuar hay un recorrido que construyen colectivos, redes vecinales y personas que llevan tiempo trabajando. Si atribuyéramos toda la movilización a las imágenes, haríamos

invisible ese esfuerzo. Reconocer el papel de Calvo exige situarlo junto al trabajo de quienes acompañaron a Maricarmen y sostuvieron la protesta. La fuerza de la fotografía aumenta cuando encuentra esas relaciones, ya existentes o recién creadas.

El lema «Ni una Maricarmen más» condensa otro mecanismo de comunicación. Un nombre propio facilita recordar una demanda y le da una referencia humana. Al mismo tiempo, el «más» desplaza la atención hacia otras personas que pueden vivir situaciones semejantes. Esa operación permite que un caso se convierta en una pregunta colectiva. También entraña

una responsabilidad: la mujer cuyo nombre identifica la protesta sigue teniendo necesidades propias. Su vida no puede quedar absorbida por aquello que representa. La comunicación funciona mejor cuando mantiene ambos planos: atender a Maricarmen y discutir las condiciones que hacen posibles otros casos.

La propia Maricarmen intervino en el relato. Desde el hospital agradeció el apoyo y animó a otras personas a defender su casa. Escucharla permite ampliar lo que la fotografía nos ofrece. La protagonista tiene opinión, iniciativa y una manera de comprender lo sucedido. Eso evita reducirla a un rostro sobre el que



otros hablan. En fotografía política, la relación entre imagen y voz es especialmente importante: una persona retratada puede ser vulnerable y, al mismo tiempo, actuar. Su capacidad de expresarse forma parte de la historia.

A finales de septiembre apareció una posibilidad de regreso. El día 29 se supo que había aceptado un acuerdo para volver al piso cuando recibiera el alta hospitalaria. Ese cambio obliga a actualizar cualquier texto y cualquier selección de imágenes. Una fotografía conserva un momento real, pero la historia de quien aparece continúa. Si seguimos utilizándola como si el desenlace ya estuviera fijado, podemos terminar produciendo una impresión equivocada. El documento mantiene su valor; el contexto debe avanzar con los acontecimientos. Publicar implica esa responsabilidad de seguimiento, especialmente cuando la persona se ha convertido en referencia pública.



Desahucio de Maricarmen. Fotos: Olmo Calvo / @olmocalvo

La eventual vuelta tampoco cerraba automáticamente la demanda colectiva. La protesta había adquirido un alcance más amplio que la resolución individual. Es una distinción importante para comprender la secuencia política: una solución para Maricarmen y una respuesta al problema de vivienda son asuntos relacionados, con escalas diferentes. Una movilización puede celebrar la primera y considerar insuficiente la segunda. Para quienes gobiernan, identificar esa diferencia resulta decisivo. Responder solamente al caso más visible puede dejar intacta la pregunta que ese caso ha hecho posible. La comunicación necesita escuchar qué se está pidiendo en cada momento,

además de registrar qué imagen ocupa las portadas.

El siguiente salto se produce cuando la presión social entra en el terreno de las medidas y sus apoyos parlamentarios. El desencadenante inmediato del adelanto electoral es la derrota de los dos decretos sobre vivienda el viernes anterior al anuncio. Esos textos habían sido elaborados como respuesta a la movilización posterior al desahucio. Esa es la conexión informativa documentada. La relación específica entre las fotografías y la convocatoria exige una lectura interpretativa: contribuyeron a la visibilidad de un proceso que pasó por la calle, el Gobierno y el Congreso.

El anuncio de Sánchez abre, por tanto, un escenario distinto. Las elecciones del 29 de noviembre colocan el conflicto dentro de una disputa por la representación y por las posibles respuestas institucionales. Para nuestro análisis, eso permite observar cuánto se ha desplazado el centro de atención en pocos días. Desde la vivienda de una mujer hasta una declaración del presidente del Gobierno. La fotografía no explica por completo ese desplazamiento, pero forma parte de su inicio público. Su capacidad política aparece cuando ayuda a convertir un acontecimiento concreto en una exigencia que otros actores deben incorporar a sus decisiones.





Desahucio de Maricarmen. Fotos: Olmo Calvo / @olmocalvo

▼ Hay que dejar espacio a la incertidumbre. No sabemos qué habría ocurrido sin las fotografías de Calvo. El caso también fue contado mediante textos, vídeos, testimonios y otras imágenes. Tampoco disponemos de una medición que permita repartir la influencia entre cada pieza informativa. La honestidad de un artículo consiste en reconocer esos límites sin renunciar al análisis. Podemos estudiar cómo opera una serie, qué proximidad ofrece y cómo dialoga con una movilización. Lo que no podemos hacer es convertir una interpretación plausible en una prueba matemática. La fotografía importa; precisar cómo importa hace más convincente nuestra defensa de su valor.

Para quienes trabajan en comunicación política, el caso plantea una lección sobre la agenda. Hay conflictos que las instituciones conocen, pero cuya importancia pública permanece limitada hasta que adquieren una forma visible. Una imagen puede alterar ese equilibrio porque facilita que personas con experiencias distintas hablen de lo mismo. De pronto, una cuestión antes dispersa tiene un nombre y una referencia. Eso exige a los equipos escuchar con rapidez, contrastar y entender qué parte de sus mensajes ha dejado de resultar suficiente. La respuesta pública empieza por identificar el problema que la ciudadanía está reconociendo, aunque resulte incómodo para el relato previsto.

También obliga a revisar cómo fotografiamos el poder. Un representante puede aparecer visitando una promoción de viviendas, entregando unas llaves o presentando un plan. Esas imágenes cuentan intenciones y actividad. El fotoperiodismo, por su parte, puede mostrar qué ocurre cuando la protección falla o no llega a tiempo. Ambos registros entran en conversación ante el público. La credibilidad depende de la relación entre promesa y experiencia. Cuando esa distancia aumenta, una fotografía de consecuencias puede adquirir más peso que muchas imágenes de anuncios. La política queda expuesta a una evaluación visual que sus propios equipos de comunicación no controlan completamente. ►



La conmoción, sin embargo, no debería sustituir a la explicación. Una imagen puede abrir una pregunta y un buen artículo tiene que ayudar a recorrerla. Hace falta hablar de los mecanismos que producen inseguridad, de las responsabilidades institucionales y de las respuestas posibles, con fuentes y matices. El dolor visible no resuelve por sí mismo esa discusión. Lo que hace es volver más difícil posponerla. Ahí reside buena parte de su potencia democrática: introduce una experiencia humana en una conversación que puede haberse acostumbrado a sus propios términos. Después, corresponde a la política ofrecer decisiones capaces de ser examinadas.

Hay además una cuestión que conviene mantener presente: muchas personas pierden su vivienda sin alcanzar esta visibilidad. La atención mediática es selectiva. Influyen el acceso de los periodistas, las redes de apoyo, el momento informativo y las características del caso. Esa desigualdad de atención no debe convertirse en una desigualdad de dignidad. La edad de Maricarmen permite comprender rápidamente su vulnerabilidad, pero también necesitan protección quienes no generan una identificación tan inmediata. Una fotografía alcanza su mayor sentido político cuando abre la mirada hacia esas otras vidas. Si solo nos deja una excepción memorable, habremos aprendido menos de lo que podríamos.

Por eso resulta tan valiosa la continuidad del trabajo de Calvo. Quince años permiten relacionar una imagen reciente con muchas historias anteriores. El archivo muestra persistencias, cambios y formas



Desahucio de Maricarmen. Fotos: Olmo Calvo / @olmocalvo

de resistencia. También combate la idea de que un problema existe únicamente cuando ocupa la portada. Para una revista dedicada a la comunicación política, esa duración merece atención: el fotógrafo construye conocimiento mientras construye imágenes. Su aportación incluye los días de repercusión y los días en que la audiencia mira hacia otro lugar. Sostener una mirada sobre el mismo conflicto es una forma de ofrecer profundidad a una información que suele avanzar deprisa.

En ese oficio, la ética se manifiesta en decisiones pequeñas y concretas. Informar a las personas, respetar límites, evitar una presencia invasiva, identificar correctamente y conservar el contexto. También valorar qué aporta la publicación de un momento íntimo. El interés público no convierte cualquier detalle

de una vida en material necesario. Una imagen puede ser informativa sin mostrarlo todo. Quienes editan tienen una responsabilidad compartida con quienes fotografían: seleccionar significa decidir qué relación proponemos al lector con la persona retratada. La emoción que produce una fotografía debe ir acompañada de una consideración seria sobre cómo se obtuvo y cómo se presenta.

Dar crédito al fotógrafo forma parte de esa responsabilidad. Cuando una imagen circula, su firma puede desaparecer entre capturas, recortes y republicaciones. Con ella se pierde una referencia para comprobar su origen y se borra parte del trabajo que permitió contar la historia. Nombrar a Olmo Calvo no es un gesto accesorio: sitúa estas fotografías en una trayectoria y reconoce una autoría. ▸



Desahucio de Maricarmen. Fotos: Olmo Calvo / @olmocalvo

▼

Lo mismo vale para otros profesionales que documentaron el caso. La información visual tiene procedencia. Preservarla ayuda al público a distinguir entre el documento original, una edición posterior y una utilización que cambia su sentido.

Una fotografía circula con rapidez, pero comprender sus consecuencias lleva tiempo. Para sostener su valor hace falta seguimiento: volver al caso, escuchar a la protagonista y explicar las decisiones políticas. El periodismo convierte así el impacto inicial en una comprensión que permanece cuando la imagen abandona las portadas.

Cuando lleguen las elecciones, estas imágenes podrán volver a aparecer dentro de relatos partidistas distintos. Cada actor intentará explicar qué demuestra el caso y qué respuesta propone.

Ese recorrido pertenece a la vida pública de una fotografía, pero merece vigilancia crítica. El documento no cambia porque cambie el discurso que lo rodea. Sus datos, su fecha y su autoría deben seguir siendo reconocibles. También conviene recordar que Maricarmen no puede reducirse a un argumento electoral. La política tiene derecho a debatir el caso; el periodismo tiene el deber de impedir que su uso borre a la persona y simplifique lo ocurrido.

Una fotografía cambia el rumbo de un país cuando participa en un cambio de atención que encuentra consecuencias. A veces su influencia queda en la memoria; otras, entra en decisiones inmediatas. En esta historia podemos seguir un recorrido excepcionalmente próximo: una vivienda, una movilización, una plaza, unas medidas,

una derrota parlamentaria y un anuncio electoral. Cada paso tiene actores y responsabilidades. La cámara aporta una forma de reconocimiento que ayuda a unirlos en la conversación pública. La aportación de Calvo consiste en permitirnos mirar desde un lugar al que probablemente no habríamos accedido y entender por qué aquello merecía una respuesta.

Mientras escribimos este octubre, el resultado electoral todavía está por conocer. Tampoco sabemos qué políticas vendrán después ni hasta dónde llegará la movilización. La historia permanece abierta. Lo que sí podemos observar es que una mujer y su casa han ocupado un lugar central en la discusión sobre la vivienda y han acompañado un cambio de escenario político. Ese hecho merece ser pensado con cuidado, sin agrandar artificialmente el poder de la fotografía y sin empujarse. Las imágenes no deciden el futuro, pero pueden modificar las condiciones en las que discutimos quién debe decidirlo y para qué.

Quizá esa sea la razón para volver a estas fotografías antes de pasar a la siguiente noticia. Nos recuerdan que la política también se mide en la posibilidad de permanecer en casa, en la seguridad de una vida cotidiana y en la respuesta que recibe alguien cuando necesita protección. Olmo Calvo lleva quince años mirando ese terreno. Esta vez su trabajo encontró una atención que se extendió mucho más allá de la vivienda. Y nos dejó una pregunta difícil de apartar: qué significa gobernar un país si una persona tiene que convertir la pérdida de su hogar en una imagen para que la escuchen. ■

¿Vestirse para gobernar?



Socia de
ACOP

MARÍA FRANCÉS

→ @mariafrances

Politóloga y consultora
de imagen

Parecía que nunca llegaría el momento de escribir sobre unas elecciones y detenerme en algo a lo que llevo años dando importancia: la imagen de quienes aspiran a gobernar. Ahora que llega ese momento, quiero plantear una pregunta que merece formar parte de la conversación política: ¿hay que vestirse para gobernar? Mi respuesta es sí.

Lo digo como politóloga, después de doce años de responsabilidad institucional, y como consultora de imagen y liderazgo. Quien aspira a representar a la ciudadanía debe comprender que su presencia comunica cómo entiende esa responsabilidad.

Con las elecciones, los equipos revisan discursos, escenarios y fotografías. También aparecen las preguntas sobre vestuario: ¿traje o americana?, ¿corbata o cuello abierto?, ¿una imagen más institucional o más cercana? Sin embargo, hablar de ropa todavía despierta recelos, como si prestarle atención restara seriedad a la preparación de una candidatura. La imagen no es superficial ni una frivolidad. Forma parte de la comunicación política. La ciudadanía interpreta lo que ve y lo relaciona con lo que escucha y conoce de una persona. Ignorar esa dimensión deja decisiones importantes en manos de la improvisación, la costumbre o los prejuicios.



Antes de presentar su candidatura, alguien se mira al espejo. Ha preparado el discurso, pero quizá necesita responder a otra pregunta: ¿se ve en el lugar al que aspira?

Para mí, vestirse para gobernar empieza por creértelo: verte capaz de ocupar ese lugar y asumir lo que exige. Si vas a encabezar una candidatura, tu presencia debe acompañar ese paso. Cuando te miras al espejo, necesitas reconocerte en la imagen con la que vas a pedir la confianza de los demás.

No existe un uniforme del político. Sí existen directrices de consultoría de imagen: adecuación al contexto, ajuste, proporciones, tejidos, colores y comodidad. Una entrevista de televisión, una visita a un mercado y un acto institucional requieren decisiones diferentes. Importa cómo responde la ropa ante la cámara y al movimiento.

Estas directrices necesitan interpretación profesional. Remangarse no acredita cercanía, ni llevar corbata garantiza solvencia. El significado depende de la persona, del público y del escenario. Recomendar siempre lo mismo acaba produciendo candidatos intercambiables y desaprovecha una dimensión esencial de su presencia: aquello que los hace reconocibles. Para mí, el estilo personal es imprescindible. Habla de la historia de una persona, de sus preferencias y de cómo se presenta ante el mundo. Trabajar su imagen exige conocerlo y hacerlo evolucionar ante una mayor exposición. Habrá elecciones que ajustar y otras que convenga defender.

La ropa debe aportar seguridad y confianza a quien la lleva. Me



importa cómo se ve el candidato y cómo se siente: si se reconoce, si se mueve con soltura y si puede concentrarse en las personas y en su mensaje. Una imagen cuidadosamente diseñada puede fallar porque quien la lleva se siente disfrazado.

Por eso doy tanta importancia a la naturalidad y la autenticidad. Adaptar la vestimenta a un debate, una visita o un acto institucional debe permitirte seguir siendo tú. El criterio profesional está en relacionar identidad, contexto y

responsabilidad. Quiero que la ropa ayude al candidato a presentarse con confianza y que su presencia resulte creíble para quienes lo observan.

Aquí resulta útil Pierre Bourdieu y su concepto de capital simbólico: los recursos adquieren ese valor cuando son percibidos y reconocidos como legítimos. Los conocimientos, la experiencia o las relaciones pueden convertirse en fuentes de prestigio y autoridad. Ese valor depende del reconocimiento social que reciben.





Esto importa. Puedes estar preparado y que apenas se conozca tu trayectoria. Puedes llevar años resolviendo problemas y seguir siendo visto como alguien que ayuda, mientras otros aparecen como posibles dirigentes. La ciudadanía necesita conocer tu capacidad para poder valorarla. La imagen puede contribuir a comunicarla, junto con el discurso y la conducta.

Podemos hablar de capital visual para analizar los recursos visibles de una presencia pública: vestimenta, postura, gestos, expresión y puesta en escena. Utilizo esta perspectiva como herramienta de análisis, distinta del capital simbólico de Bourdieu. Esos recursos pueden favorecer una lectura de autoridad, pertenencia o proximidad; su valor depende de la coherencia con la persona y su trayectoria.

Copiar la apariencia de un dirigente no permite apropiarse de su prestigio. Su autoridad no viene incluida en su americana. Mi criterio es trabajar sus recursos propios para comunicar quién es y qué representa.

También conviene cuestionar qué significa «tener aspecto de presidente». ¿Estamos reconociendo preparación o una apariencia familiar? Los modelos de poder que conocemos condicionan nuestras expectativas. Convertirlos en una medida rígida dificulta imaginar gobernando a quienes llegan con otra edad, otro cuerpo o un estilo distinto. La consultoría debe examinar esos códigos.

Comprenderlos permite decidir cuáles ayudan, cuáles limitan y cómo relacionarse con ellos. Para las mujeres, merece atención cómo se interpreta su firmeza, su

proximidad o su deseo de destacar. Adaptarse a un escenario requiere criterio; conservar una identidad reconocible también.

Verse en el cargo y ser reconocido como alguien capaz de ejercerlo son procesos relacionados. Creértelo puede ayudarte a dar el paso. La confianza de los demás exige razones y una conducta que dé credibilidad a lo que comunicas en cada una de tus apariciones.

Una campaña necesita coherencia entre presencia, mensaje y comportamiento. La cercanía se comprueba escuchando; la solvencia, respondiendo con conocimiento. Defiendo trabajar la imagen con la misma seriedad que el discurso. Sí, hay que vestirse para gobernar: con estilo propio y conciencia de lo que se representa. Tu mensaje empieza cuando aparezco. ✎

Cuando una canción cambia de significado



Socio de
ACOP

**IGNACIO MARTÍN
GRANADOS**

→ @ignaciomartingranados

Hay canciones que nacen con un significado bastante concreto y que, con el paso de los años, terminan significando otra cosa o, incluso, muchas cosas a la vez. Lo interesante de este hecho es que el cambio no está en la canción, sino en quienes la escuchan, en el contexto en el que se canta o en lo que una comunidad decide hacer con ella. Por eso, cuando hablamos de una canción, conviene distinguir entre lo que quería decir su autor, lo que indica literalmente la letra y lo que ha terminado significando para quienes la escuchan, ya que no siempre coinciden.

Un ejemplo muy claro es "Born in the U.S.A.", de Bruce Springsteen. Se trata de una canción profundamente crítica con la experiencia de los veteranos de Vietnam, la guerra y determinadas condiciones sociales de Estados Unidos. Sin embargo, el estribillo y la música transmiten una sensación épica y patriótica que hizo posible otra interpretación.

Ronald Reagan llegó incluso a citar a Springsteen en su campaña de 1984 y a presentar la canción como expresión de un supuesto espíritu americano (reinterpretación patriótica), algo que todavía hoy sigue sucediendo.

Esta historia es interesante porque demuestra algo importante para la comunicación política: no siempre gana la letra. También cuentan la música, la emoción y, sobre todo, el marco en el que escuchamos una canción. Una misma pieza puede ser presentada como protesta o como patriotismo dependiendo de quién la utilice y de qué relato la acompañe.

Con "Y.M.C.A." ocurre algo parecido, aunque de una manera todavía más curiosa. Village People publicó la canción en 1978, sin ningún propósito de convertirla en un himno reivindicativo, pero con el tiempo quedó fuertemente asociada a la cultura gay. Sin embargo, su autor Victor Willis ▸



▼ siempre ha rechazado que deba interpretarse simplemente como un himno homosexual. Décadas después, “Y.M.C.A.” se convirtió en una de las canciones habituales de los mítines de Donald Trump y llegó a sonar incluso en los actos relacionados con su toma de posesión en 2025.

La paradoja es bastante evidente: una canción con una determinada historia cultural acaba formando parte de un movimiento político que mantiene posiciones muy distintas sobre cuestiones relacionadas con la diversidad sexual. Aquí el significado político no procede de la modificación de la letra, sino del contexto en que se reproduce.

“I Will Survive”, de Gloria Gaynor, se escribió a finales de los setenta como una canción sobre la

recuperación después de una ruptura (véase [nº. 94, junio 2024](#)). Con el tiempo se convirtió en uno de los grandes himnos de empoderamiento femenino y fue adoptada también por la comunidad LGTBI. Durante los años más duros de la crisis del sida adquirió, además, un significado de resistencia y supervivencia.

En este caso cambió el sujeto que la cantaba. Ya no era solamente una persona diciendo “sobreviviré”, sino un grupo entero diciendo “sobreviviremos”. Este paso del “yo” al “nosotros” es probablemente una de las cosas que mejor explica la relación entre música y política.

Esto lo entendieron muy bien los movimientos sociales y “We Shall Overcome” es seguramente el

ejemplo más conocido. La canción procede de la tradición religiosa afroamericana y pasó por el movimiento sindical antes de convertirse en uno de los himnos del movimiento por los derechos civiles en Estados Unidos. Durante las marchas y protestas de los años sesenta dejó de ser simplemente una canción para convertirse en una promesa colectiva. Y después volvió a cambiar de significado: se utilizó en protestas laborales, movimientos por los derechos humanos, campañas contra el racismo y movilizaciones políticas en distintos países siendo el gran ejemplo de cómo una comunidad puede transformar el significado político de una canción sin que exista necesariamente una autoría política inicial.

Cuando cientos de personas cantan lo mismo al mismo tiempo, ocurre algo que no sucede con un discurso escuchado en silencio. El público deja de ser público y se convierte en participante de una comunidad. La música ayuda a construir un “nosotros”. Por eso las canciones funcionan tan bien en las movilizaciones: no solo sirven para comunicar una idea, sirven para que quienes comparten esa idea puedan reconocerse entre sí.

Algo parecido pasó en España con “¿A quién le importa?”, de Alaska y Dinarama. Cuando apareció en 1986 hablaba de libertad individual y de vivir sin preocuparse demasiado por el juicio de los demás, en sintonía con el espíritu contracultural y festivo de la Movida madrileña. No era una canción escrita explícitamente como himno LGTBI, sin embargo, la comunidad la fue haciendo suya hasta ►

▼ convertirla en uno de los símbolos del Orgullo. En 2017, incluso se convirtió en el himno oficial del WorldPride Madrid.

Aquí la iniciativa llegó de abajo: una comunidad encontró en una canción existente las palabras que mejor expresaban su propia experiencia. Y ese tipo de apropiación puede ser muy potente políticamente, más que cuando sucede al revés y es un partido el que busca una canción para apropiarse de una emoción.

El mejor ejemplo de esto es probablemente “Color Esperanza”, de Diego Torres. La canción habla de futuro, de superación y, sobre todo, de esperanza. No hay en ella una ideología concreta ni una propuesta política. Precisamente por eso ha resultado tan útil para distintos actores. En España la utilizó Esperanza Aguirre en su campaña electoral de 2003. Años después, en 2017, apareció también en los actos de Pedro Sánchez durante las primarias del PSOE. La misma canción, con el mismo mensaje de esperanza, sirve para relatos políticos muy diferentes. Aquí la música funciona como un atajo emocional: no hace falta explicar que un candidato representa la esperanza, basta con poner la canción en un acto del partido y dejar que sea la emoción la que haga el resto del trabajo.

Una canción puede convertirse también en símbolo aunque no haya sido creada ni pensada para serlo. Quizá el ejemplo más curioso de todos sea “Freed From Desire”, de Gala. Publicada en 1996 como canción dance, parecía destinada a formar parte de la nostalgia musical de aquella década.



Veinte años después resucitó en un estadio de fútbol con un cántico dedicado al jugador del Wigan de la tercera división inglesa Will Grigg (en lugar de *Freed from desire*, la hinchada local cantaba *Will Grigg's on fire*). El fútbol la convirtió en un himno de grada (hasta llegar al reciente Mundial donde los aficionados escoceses se apropiaron de él cantando *Scotland's on fire*) y, a partir de ahí, la melodía empezó a utilizarse en otros deportes y también en manifestaciones. De nuevo, la canción no cambió, lo que cambió fue su comunidad de usuarios. Y es que las canciones no tienen una única explicación, sino que hay un significado de origen, pero después aparecen nuevas interpretaciones, nuevos públicos y nuevos contextos.

La política necesita construir un “nosotros”, que personas diferentes sientan que forman parte de algo común, y una canción puede fortalecer la relación con una causa mucho más allá de su letra. Puede activar recuerdos, emociones y

experiencias compartidas haciendo reconocible a una comunidad y quién forma parte de ella. Por eso los partidos utilizan canciones, porque necesitan algo más que argumentos. Necesitan emociones, símbolos, recuerdos y formas de identificación. Y muchas veces no es necesario encargar un himno, basta con encontrar uno que ya existe y convertirlo en suyo.

La batalla política en la actualidad es una batalla por los significados, el relato. Y las canciones son símbolos muy poderosos porque pueden viajar entre generaciones, ideologías y contextos permitiéndonos sentir que formamos parte de ella.

Al final, una canción sigue teniendo autor, una letra y contando una historia. Pero, desde el momento en que alguien empieza a cantarla con otros, empieza también otra historia. La historia de lo que esa canción significa para ellos. Y esa, muchas veces, es la historia que termina imponiéndose. ✎

'Un poder diferente': otra forma de liderar



**CAMILA LAILA
DONATH DELGADO**

Asesora política

Hay una pregunta que está presente en 'Un poder diferente' prácticamente desde sus primeras páginas y con la que creo que muchas mujeres podemos identificarnos: ¿hasta dónde podemos llegar profesionalmente sin tener que renunciar a una parte de nuestra vida para conseguirlo?

Jacinda Ardern comienza sus memorias lejos de los grandes discursos, los mítines o los despachos de poder. Lo hace mientras se realiza un test de embarazo. Tiene unos 37 años, lleva años dedicada a la política y, después de haber buscado ayuda para poder ser madre, descubre que está embarazada prácticamente al mismo tiempo que está a punto de convertirse en primera ministra de Nueva Zelanda.

De repente, dos cosas que deberían poder convivir parecen enfrentarse. Ardern quiere ser madre y quiere liderar su país. Y muy pronto surgen preguntas sobre si ambas cosas son compatibles: si una primera ministra puede estar embarazada, tomarse una baja por maternidad o asumir la responsabilidad de gobernar un país mientras forma una familia.

Ella misma reconoce sus dudas y sus miedos, y probablemente sea una de las cosas que más me han gustado del libro. No estamos ante la historia de alguien que siempre tuvo claro que estaba destinada a gobernar un país. Al contrario.



A lo largo de sus páginas aparecen muchas inseguridades y momentos en los que Ardern se pregunta si realmente está preparada para dar el siguiente paso.

Y es difícil no identificarse con algunas de esas dudas.

No porque todas las mujeres que participamos en política hayamos vivido las mismas situaciones, ni mucho menos porque nuestras experiencias puedan compararse con las de una primera ministra. ▸



Simplemente porque algunos de esos pensamientos resultan familiares: preguntarte alguna vez si estás suficientemente preparada, si tu opinión tendrá el mismo valor que la de quienes llevan mucho más tiempo o si quizá deberías esperar un poco más antes de asumir una responsabilidad. Y, cuando eres mujer y además eres joven, es fácil que esas preguntas aparezcan.

Hay un momento del libro que me llamó especialmente la atención. Ardern pregunta a unos niños cómo se imaginan a un político. Las respuestas terminan dibujando una imagen que todos reconocemos: un hombre, mayor, contundente, incluso agresivo.

Y seguramente todos hemos crecido, en mayor o menor medida, con esa misma imagen.

Durante muchos años hemos asociado el liderazgo político a una determinada manera de comportarse. Esperamos seguridad, firmeza, autoridad, respuestas rápidas y pocas dudas. Mostrar inseguridad o reconocer que no tienes todas las respuestas puede interpretarse como una debilidad. Y muchas de esas características han estado tradicionalmente asociadas a una forma muy masculina de entender el poder.

Aunque las cosas han cambiado muchísimo y cada vez somos más las mujeres que participamos en política, todavía hay determinadas situaciones que vivimos de manera diferente. Basta con ver la importancia que muchas veces se da a cómo viste una política, cómo lleva el pelo, si va demasiado maquillada o demasiado poco. Aspectos que en un hombre rara

vez ocupan tanto espacio como su capacidad política.

Por eso me parece especialmente interesante la idea que da título al libro.

El «poder diferente» del que habla Ardern no consiste simplemente en que una mujer pueda llegar a ser primera ministra. Tiene más que ver con preguntarse si, una vez que llegas, tienes que comportarte necesariamente como tradicionalmente se esperaba de alguien que ocupa el poder.

Ardern defiende que no.

La sensibilidad, la amabilidad, la empatía o la capacidad de escuchar forman parte de su manera de entender la política. Y quizá esto parezca evidente, pero no siempre lo es cuando hablamos de liderazgo. Ser cercana no significa no ser firme. Escuchar no significa no tomar decisiones. Y reconocer tus propias dudas tampoco significa que no estés preparada para asumir una responsabilidad.

Hay otra parte de su historia que me llamó especialmente la atención y que, aparentemente, tiene poco que ver con todo esto: su relación con la religión.

Ardern creció dentro de la Iglesia mormona y durante muchos años esas creencias fueron una parte importante de su vida. Conforme fue creciendo, comenzó a encontrarse con contradicciones entre aquello que había aprendido y los valores con los que cada vez se sentía más identificada, especialmente respecto a los derechos de las personas LGTBI. Finalmente, decidió abandonar la Iglesia.

Me parece difícil imaginar lo complicado que debe de ser cuestionarte unas creencias con las que has crecido y que durante años has identificado con aquello que está bien. No se trata de cambiar de opinión sobre una cuestión concreta, sino de revisar algo que forma parte de tu propia educación y de tu manera de entender el mundo.

Pero me parece todavía más interesante que Ardern no presente aquella etapa simplemente como algo negativo que había que dejar atrás.

De esos años conserva aprendizajes que después encontramos en su forma de hacer política. Durante su etapa en la Iglesia tuvo que llamar a puertas, hablar con desconocidos, explicar sus ideas y, sobre todo, escuchar a personas muy diferentes. Años después, muchas de esas habilidades acabarían teniendo mucho que ver con su manera de relacionarse con la ciudadanía.

Creo que es una reflexión interesante también para la política. Cambiar de opinión no implica necesariamente renegar de todo lo anterior. Podemos cuestionar algunas de las ideas con las que hemos crecido, construir nuestros propios valores y, al mismo tiempo, reconocer que determinadas experiencias nos han enseñado cosas que seguimos llevando con nosotros.

Con el paso de los años, Ardern acabaría teniendo que poner a prueba su manera de entender el liderazgo en circunstancias que difícilmente habría podido imaginar cuando empezó en política. Los atentados de ►



▼

Christchurch, la erupción del volcán Whakaari o la pandemia marcaron sus años al frente del Gobierno de Nueva Zelanda y convirtieron su forma de comunicar y de relacionarse con la ciudadanía en una parte fundamental de su liderazgo.

Pero, más allá de los grandes acontecimientos de su mandato, lo que más me interesa de 'Un poder diferente' es algo mucho más sencillo.

Es la historia de una mujer que llega a lo más alto de la política sin dejar de hacerse preguntas por el camino.

Para quienes alguna vez hemos dudado de si estábamos suficientemente preparadas, hay algo reconfortante en descubrir que esas inseguridades también pueden acompañar a alguien que termina dirigiendo un país. No porque después de leer el libro desaparezcan nuestras propias dudas, sino porque quizá entendemos que tenerlas no significa necesariamente que no estemos preparadas.

Durante mucho tiempo hemos tenido una imagen muy concreta de cómo debía ser alguien que ejerciera el poder. Quizá el aprendizaje que deja Ardern es que no tenemos por qué intentar parecernos a esa imagen para demostrar que somos capaces.

Se puede escuchar y ser firme. Se puede mostrar sensibilidad y tomar decisiones difíciles. Se puede tener miedo y seguir adelante.

Y, sobre todo, se puede liderar sin dejar de ser una misma. ☒

La oposición y el ex presidente colombiano Gustavo Petro derrapan: anatomía de un suicidio comunicativo



 Socio de ACOP

DAVID REDOLI MORCHÓN

→ @david_redoli

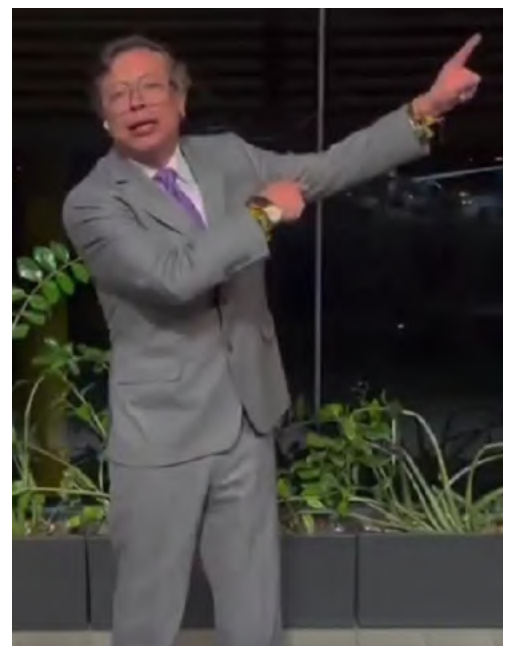
Sociólogo y ex presidente de ACOP

Hay una regla de oro en comunicación política: nunca desperdices la oportunidad de que tu relato prevalezca sobre el del adversario.

Pues bien, la oposición colombiana cometió el error de autorreventar su propio relato, en beneficio de su adversario. Y lo hizo dos veces, en una misma semana.

Esta secuencia de hechos sucedió en septiembre, protagonizada por el Pacto Histórico, la coalición de partidos y movimientos de izquierda en Colombia, creada en 2021 para sustentar el gobierno de Gustavo Petro.

Primer acto: el Pacto Histórico tiene la bancada más grande de la Cámara de Representantes y tiene argumentos de sobra para atacar al gobierno. El 10 de agosto Colombia sufrió un dramático terremoto que causó más de 300 muertes, miles de heridos, y dejó más de 200.000 viviendas destruidas. Pocos días después de la tragedia, el ministro de Vivienda, Jaime Andrés Beltrán, se fue a pasar el fin de semana a las playas de Santa Marta. La oposición y la ciudadanía montaron,



lógicamente, cólera. ¿Y qué hizo la oposición? Montó una performance con piñas coladas, flotadores y balones de playa en el hemicycle, recibiendo numerosas críticas por organizar tamaña frivolidad (llamada, al parecer, a criticar al ministro, generando una polémica que diluyó y camufló las críticas que estaba recibiendo el ministro).



Segundo acto: la izquierda exigió una réplica al presidente Abelardo de la Espriella en los medios de comunicación, un derecho que legalmente puede ejercer la oposición tres veces al año. Habla la oposición, en un momento institucional solemne, en *prime time*. ¿Quién sale en una fría pantalla? Gustavo Petro, desde Bruselas, con el móvil en la mano, sin micro, en un pasillo de aeropuerto, con aviones estacionados detrás de él. Y pronuncia la frase que ya es meme: "Observen la imagen detrás mío", señalando un presunto tablero con cifras que no existe y que, lógicamente, nadie ve. Solo hay un cristal transparente con aviones detrás de él.

El ridículo fue total. El desastre fue absoluto.

Analicemos los dos errores:

1. El síndrome TikTok en el Congreso: la protesta de los flotadores quería ser pedagógica, señalar la indolencia del ministro. Pero en comunicación, la forma devora al fondo. Convertir el Congreso en un chiringuito no comunica indignación, comunica frivolidad. Y lo peor: comunica que te importan más los clics que las víctimas del terremoto. Es el error que cometen muchos partidos en todo el mundo: confundir viralidad con persuasión.

2. La réplica desde la sala de embarque de un aeropuerto: este es un error más llamativo. Tenías 24 minutos en televisión nacional para hablar de finanzas públicas,

para desmontar la acusación de que dejaste 10 billones de pesos de endeudamiento en una semana. Tenías que explicar que 10 billones dividido entre 52 semanas no da el apocalipsis que dice De la Espriella.

¿Qué hiciste? Te grabaste como un turista perdido que hace un mal directo de Instagram. Sin trípode, sin luz adecuada, sin gráfico. Con el ruido del aeropuerto. Pidiendo que miren un tablero invisible.

En comunicación política el contexto es mensaje. Si hablas de rigor fiscal desde un pasillo de embarque, el mensaje no es rigor. Es improvisación. Es "no me preparé". El cerebro del ciudadano no retiene tu división de quinto de primaria, retiene la imagen del vidrio y los aviones.

Aquí falla la regla básica del ethos: si quieres ser creíble como gestor económico, debes parecer un gestor económico. No un pasajero en tránsito.

La conclusión parece clara: el personalismo excesivo mata al partido. Es la trampa del hiperliderazgo. Petro convirtió la réplica institucional de toda una bancada política en su fallida réplica personal.

La oposición pasó de tener sólidos argumentos para atacar a De la Espriella, a ser ella la noticia por su incompetencia. Eso, en estrategia, se llama gol en propia puerta.

Moraleja para cualquier partido: el derecho a réplica no es un Instagram Live. Es un acto de Estado. Si vas a hablar de números, lleva los números. Y si vas a criticar una trágica negligencia ministerial, no montes una fiesta. 



MARIO MONTERO
→ @ElElectoral

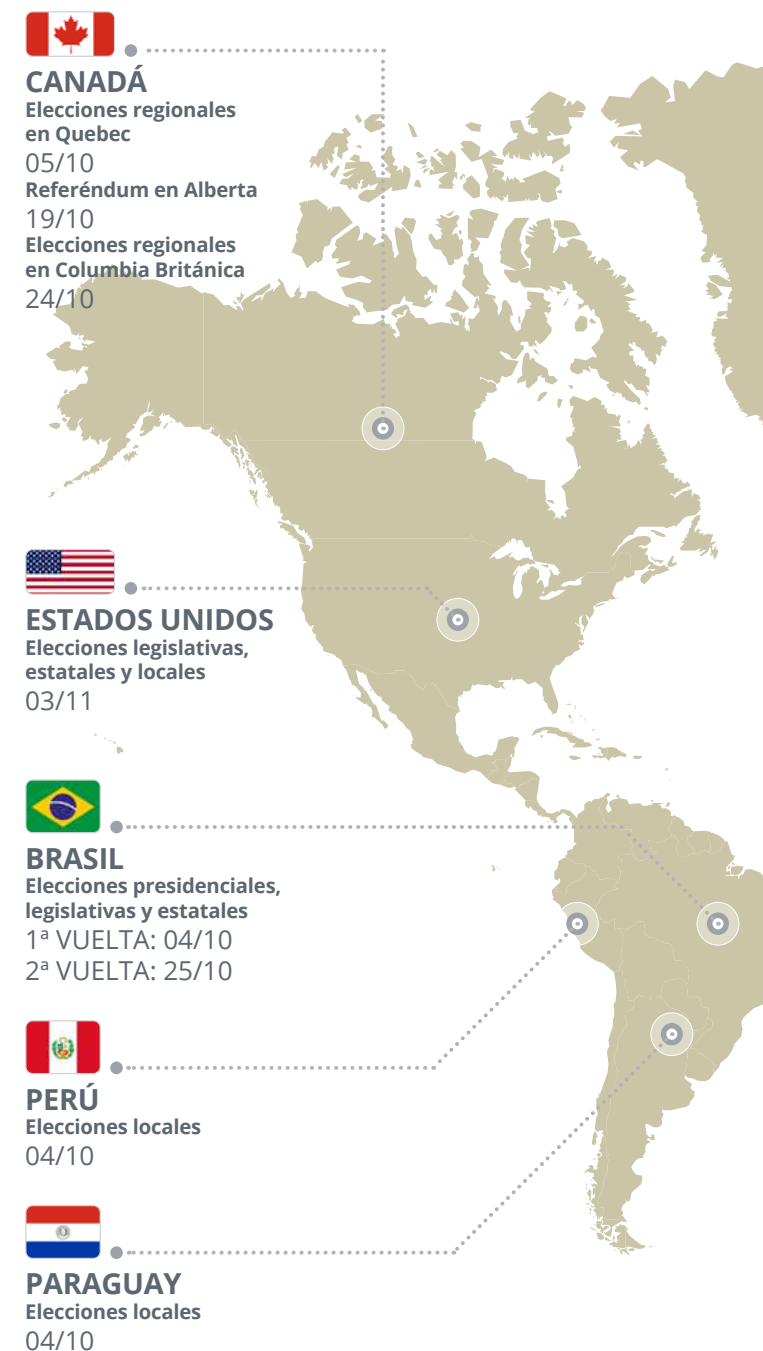
Octubre - Noviembre 2026

Octubre se ha iniciado con una de las elecciones más esperadas del año por su relevancia para América Latina: las elecciones presidenciales en Brasil. El gobierno de Lula da Silva, que volvió a la presidencia en 2022 tras vencer por estrecho margen al ultraderechista Jair Bolsonaro, podría llegar a su fin si el izquierdista no consigue dar la vuelta a un resultado de la primera vuelta en el que el hijo del expresidente Jair Bolsonaro sorprendió con una victoria por casi 2 puntos. Además, el bolsonarista Partido Liberal se ha erigido como primer partido en las legislativas, fortaleciendo su representación en la Cámara y el Senado.

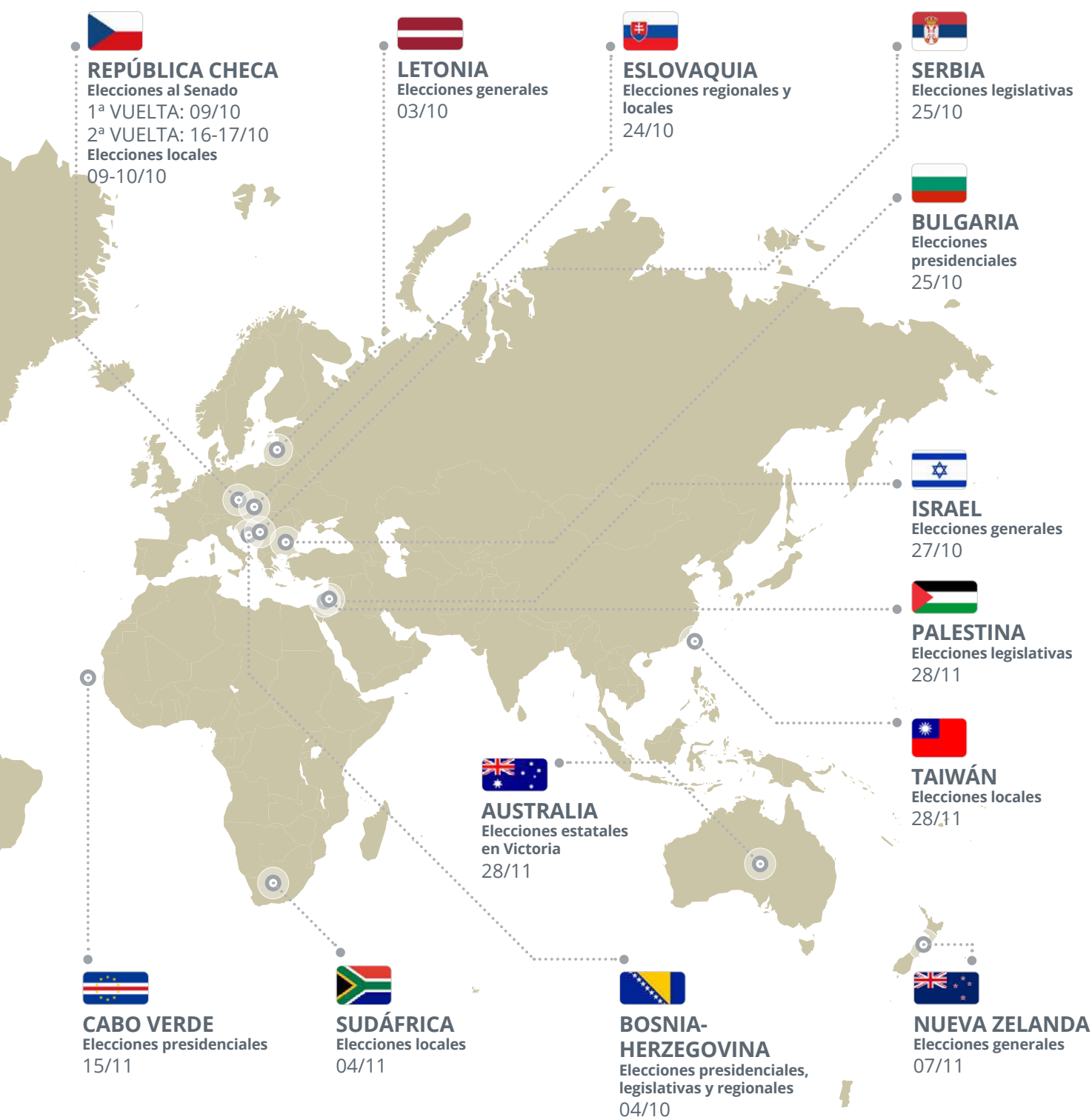
Junto a la primera vuelta presidencial de Brasil, en el primer fin de semana de octubre se han celebrado otras elecciones, como las generales de Letonia, en las que el centroderecha europeísta de la Lista Unida ha conseguido la mayor victoria de un partido en 33 años de democracia en el país, aupada por la popularidad del primer ministro Andris Kulbergs, elegido en mayo tras el colapso de la anterior coalición. Por otro lado, también se han celebrado elecciones en Bosnia-Herzegovina, con continuidad en los miembros serbio y bosnio de la presidencia tripartita del país (nacionalista serbio y socialdemócrata antinacionalista, respectivamente) y un cambio en favor de los conservadores nacionalistas croatas en el caso del miembro croata.

Ya a mediados de octubre, Chequia vota en unas elecciones locales y al Senado en las que el partido del primer ministro nacional-conservador Andrej Babiš busca ampliar su representación, en un contexto de tensión con la oposición, que presentó recientemente su segunda moción de censura en diez meses de legislatura. En Bulgaria, las encuestas sitúan a la presidenta socialista Iliana Iotova como clara favorita, aprovechando el apoyo del expresidente y actual primer ministro Rumen Radev, de quien fue vicepresidente.

También este mes hay elecciones legislativas en Serbia, convocadas anticipadamente por Aleksandar Vučić, que busca volver a liderar el gobierno tras nueve años en la presidencia. Vučić busca desactivar con su candidatura a la opositora Lista de Estudiantes, principal desafío a su partido desde su llegada al poder en 2012. Por su parte, Israel vota en unas



competidas elecciones en las que el partido de Netanyahu y la lista del ex jefe del Estado Mayor Gadi Eisenkot luchan por la victoria, si bien la popularidad del primero y la previsión de un posible bloqueo político ante el actual empate en los sondeos podría impulsar finalmente al gobernante Likud.



Iniciando noviembre tendrá lugar otra de las grandes citas de este año, con un impacto decisivo a nivel global. Las elecciones de mitad de mandato de Estados Unidos, en las que se renuevan la totalidad de la Cámara de Representantes y un tercio del Senado, así como varios gobiernos estatales, serán un test a la

presidencia de Donald Trump. De perder los republicanos la mayoría en Senado o Cámara, se limitaría el poder del presidente. Los resultados también tendrán una gran influencia en las primarias de ambos partidos, configurando así las bases de la próxima elección presidencial de 2028.



Socio de
ACOP

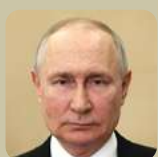
PEDRO MARFIL
→ @JPedroMarfil



Bukele
El Salvador

92%

CID Gallup
▲ +6



Putin
Rusia

76%

Levada
-



Carney
Canadá

70%

Spark Insights
▲ +4



Sheinbaum
México

64%

Mitofsky
▼ -5



De la Espriella
Colombia

52%

CB Global Data
-



Abinader
Rep. Dom.

50%

ACD Media
▼ -5



Da Silva
Brasil

47%

Datafolha
▼ -1



Burnham
Reino Unido

46%

YouGov
-



Sánchez
España

45%

CIS
-



Montenegro
Portugal

41%

Aximage
-



Noboa
Ecuador

41%

Cedatos
▼ -1



Martin
Irlanda

38%

Ipsos B&A
-



Meloni
Italia

37%

Istituto IXXE
-



Albanese
Australia

35%

Essential Report
▲ +2



Trump
EE. UU.

35%

The Economist
▼ -1



Milei
Argentina

34%

Latam Pulse
-



Kast
Chile

34%

Cadem
▼ -2



Orsi
Uruguay

26%

Equipos mori
-



Macron
Francia

17%

Ifop
-



Merz
Alemania

10%

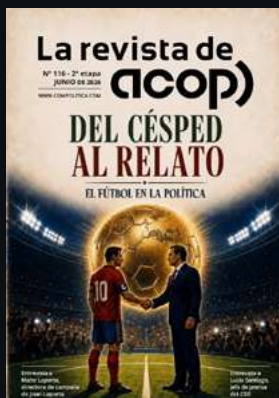
Infratest Dimap
▼ -3

*Sin mediciones | () No se dispone de nuevas mediciones

Nota:

Esta tabla recoge las tendencias de valoración de una muestra de mandatarios de todo el mundo. Los datos proceden de diferentes centros de investigación —indicados en cada caso— y se recopilan con la única intención de seguir la evolución de los índices de aprobación de cada dirigente en su país a lo largo de su mandato.

Cada dato cuenta con su propia metodología, pero en todos ellos se expresa el porcentaje de población mayor de edad que aprueba la gestión de un gobierno. Como en cada número, reunimos aquí los índices de líderes de todo el mundo, y seguiremos incorporando nuevos registros en próximas ediciones para analizar su evolución.



"UNIENDO CIENCIA Y PRÁCTICA"

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

www.compolitica.com

SÍGUENOS EN:



/AsociacionACOP



@compolitica



/company/compolitica



/user/compolitica

La revista de
acop)