

*Cuadernos de*  
**CAPACITACIÓN  
ELECTORAL**

— **EL ABC** —  
DE LA OPERACIÓN POLÍTICA

**LÁZARO JIMÉNEZ AQUINO**



EL  
**PARTIDO**  
DE **MÉXICO**

**IRI**  
INSTITUTO  
REYES HERÓLES







— **EL ABC** —  
DE LA OPERACIÓN POLÍTICA

COLECCIÓN  
CUADERNOS DE CAPACITACIÓN ELECTORAL

LÁZARO JIMÉNEZ AQUINO

— **EL ABC** —  
DE LA OPERACIÓN POLÍTICA



**Alejandro Moreno Cárdenas**

Presidente del CEN del PRI

**Alma Carolina Viggiano Austria**

Secretaria General del CEN del PRI

**Lázaro Jiménez Aquino**

Presidente del Instituto Reyes Heróles

Primera edición: 2020

ISBN: 978-607-98995-7-8

© INSTITUTO REYES HEROLES  
Insurgentes Norte, 59, Colonia Buenavista,  
Alcaldía Cuauhtémoc, C.P.: 06539, CDMX

© PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL

Editor: Javier Sánchez Galicia  
Diseño gráficos y portada: Fabián González  
Diseño editorial y maquetación: Israel Hernández

Este libro fue realizado como parte de las tareas editoriales para las actividades específicas que lleva a cabo el Partido Revolucionario Institucional, de conformidad con lo dispuesto por el Reglamento de Fiscalización del Instituto Nacional Electoral.

Queda estrictamente prohibida su venta o reproducción para fines contrarios a los establecidos en el propio reglamento.

Hecho en México

# Índice

<b>Presentación de la colección</b>	<b>11</b>
<b>Presentación</b>	<b>13</b>
<b>Introducción</b>	<b>15</b>
<b>1. Operación política y poder</b>	<b>19</b>
1.1 ¿Qué es un operador político?	19
1.2 Vida partidista	22
1.3 Procesos electorales	25
1.4 Estrategia y operación	30
<b>2. Poder, cultura política y participación</b>	<b>35</b>
2.1 Poder	35
2.2 Cultura política	38
2.3 Tipos de cultura política	42
2.4 Participación política	45
2.5 Movilización social	47
<b>3. Democracia y partidos políticos</b>	<b>53</b>
3.1 Democracia en construcción	53
3.2 Viejas y nuevas promesas de la democracia	55
3.3 Partidos políticos	60
3.4 Análisis de los partidos políticos	61
<i>Elementos organizativos</i>	61
<i>Elementos sistémicos</i>	62
<i>Niveles</i>	64
<b>4. Características de un operador político</b>	<b>67</b>
4.1 Perfil	69
<i>Liderazgo</i>	69
<i>Conocimiento del territorio</i>	71
<i>Capacidad de análisis y organización</i>	71

Motivador	72
Escucha	72
Empático	73
Comunicador	73
Asertivo	74
Mediador	74
Con inteligencia emocional	75
Proactivo	75
Serio en los acuerdos	76
Incluyente	76
4.2 Cualidades	76
Promotor del partido	77
Agente generador de participación	78
Difusor de logros y acciones de gobiernos emanados del partido	79
Gestor estratégico de incidencias políticas	79
Eje principal de la operación política	80
Enlace político	80
Agente clave de movilización en materia electoral	80
<b>5. Liderazgo y operación política</b>	<b>83</b>
5.1 Tipos de liderazgo público	84
5.2 Concepción moderna del liderazgo	86
5.3 El liderazgo de los partidos	90
<b>6. Lobbying, concertación y operación política</b>	<b>93</b>
6.1 De la negociación a la concertación política	94
6.2 Características de la concertación política	97
6.3 Lobbying político y cabildeo	98
6.4 Proceso de comunicación estratégica	100
6.5 La construcción de acuerdos	103
<b>Conclusiones</b>	<b>107</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>111</b>



*Cuadernos de  
CAPACITACIÓN  
ELECTORAL*

# —EL ABC— DE LA OPERACIÓN POLÍTICA

LÁZARO JIMÉNEZ AQUINO



## Presentación de la colección

---

Es evidente que los partidos políticos están en crisis en todas partes. Sobrevivir políticamente en un mundo de grandes desafíos y transformaciones requiere altas dosis de compromiso e inteligencia. Un partido como el Revolucionario Institucional debe repensarse y renovarse permanentemente para estar a la altura de los tiempos y mantenerse como una alternativa viable para los mexicanos.

Llegó la hora de asumir seriamente que México cambió y que nosotros, como partido, también debemos hacerlo. Hoy más que nunca tenemos que ser un partido moderno, cercano a la gente, un partido que ofrezca soluciones, un partido que conecte con los jóvenes y enarbole las demandas de las mujeres, un partido que fije posiciones progresistas e informadas sobre los grandes problemas nacionales y globales, tales como el Covid-19, el cambio climático, los derechos humanos, el medio ambiente, la inteligencia artificial, entre muchos otros.

El PRI siempre ha tenido claro que la política tiene que profesionalizarse. Eso nos diferencia de las demás opciones partidistas. Nadie le ha apostado como nosotros a un proceso de actualización permanente, y a la formación de liderazgos. Demos pasos importantes en la preparación de nuestros cuadros, con herramientas útiles para el análisis de los fenómenos

PRESENTACIÓN

políticos, sociales y electorales. Con ese propósito, nuestro partido, a través del Instituto de Formación Política “Jesús Reyes Heróles”, pone a disposición de sus militantes y simpatizantes, y del público en general, la presente Colección editorial “Cuadernos de Capacitación Electoral”.

Alejandro Moreno Cárdenas

PRESIDENTE DEL CEN DEL PRI

## Presentación

---

El presente volumen forma parte de la colección Cuadernos de Capacitación Electoral, un esfuerzo editorial que aspira a reunir los principales temas, aportes, experiencias y especialistas de la materia electoral indispensables para proveer una adecuada formación, tanto teórica como práctica, a todos los interesados en la comunicación política, ya sean profesionales o principiantes.

Dentro de este conjunto de posibilidades, el tema de la operación política es muy importante. En una primera acepción, por operación política se entiende el acto y el resultado de operar o poner en marcha un proyecto o meta de tipo o con contenido político. Como tal, la operación política pone en escena casi siempre a grupos políticos en convergencia con expertos o profesionales políticos, en pos de sus intereses.

Estos grupos suelen concebirse como maquinarias que se ponen en acción para la competencia electoral, interna o externa. Aunque estos grupos que organizan capacidades operativas no necesariamente equivalen a élites, sin duda, colaboran con el proceso de conducción política. Esta figura de grupos con capacidad de control de recursos, sin la implicación automática del cierre elitista, participan del ejercicio del poder.

Lo anterior constituye la trama del presente volumen, más específicamente, se abordan los siguientes temas: la negociación política; el conocimiento de la vida partidista;

el conocimiento de los procesos electorales y la legislación vigente; la capacidad de coordinación con sectores y organizaciones políticas, y la comunicación política en el trabajo territorial.

En tal sentido, una operación política es un mecanismo activado que persigue el logro de objetivos concretos; sus parámetros de éxito (corroboración de la acción) están definidos dentro de su diseño. Así, una operación cumple su función positivamente, beneficiando la posición de sus gestores, o la cumple negativamente, menoscabando estas posiciones. Entonces, una operación no es un mecanismo de poder, sino de deseo; una vez logrado el objetivo, la operación, como tal, se “desvanece”. De tal manera, los individuos involucrados deberán reformular su organización y objetivos en la coyuntura que se abre con el cumplimiento de la operación.

Con este esfuerzo editorial, el Instituto de Formación Política “Jesús Reyes Heróles” cumple sus objetivos centrales: contribuir a la formación política de los mexicanos, en general, y a la capacitación de los profesionales de la política, ya sean consultores o cuadros partidistas, en particular.

Solo resta agradecer al presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional, Alejandro Moreno Cárdenas, su apoyo decidido para impulsar esta nueva colección editorial, que se suma a muchas otras empresas culturales realizadas por el PRI.

Mtro. Lázaro Jiménez Aquino  
Presidente del Instituto de Formación Política  
“Jesús Reyes Heróles”

## Introducción

---

La política es una construcción social, donde dimensiones simbólicas y prácticas se conjugan. La acción política se mueve en complejos espacios de percepciones. ¿Qué o quién define a un operador político y cuáles son las formas de operar la política? Ante la ausencia de investigación sistemática, se han creado imágenes casi folclóricas de los operadores políticos. Hay quien los define como los *brokers* o lobistas del poder, agentes encargados “de aceitar el sistema de engranajes de la negociación política” o bien, “como extremadamente pragmáticos, abren puertas, identifican oportunidades, amortiguan golpes y tienen las mejores agendas de contactos” (Di Marco, 2007).

Otros más lo asocian con la consultoría política. Aquel profesional que ha acumulado experiencia y los estudios suficientes para ayudar adecuadamente a un candidato a realizar una campaña eficiente y competitiva (Sánchez, 2018). Un consultor político entiende el comportamiento de los electores y conoce las mejores herramientas para estudiar el mercado político, definir segmentos y diseñar una estrategia ganadora. En esta misma definición, se entiende que el consultor no busca un puesto político, ni forma parte del “séquito” del candidato. Su función es la de ser un “espejo” que refleje la realidad de la campaña, con el *expertise* necesario para definir los temas más rentables para la contienda.

En cambio, los analistas y expertos sobre el rol de los políticos y sus operadores coinciden en que existe una relación cercana entre los dirigentes, los operadores, el poder y la acumulación de un capital político (Trujillo, 2018). El operador se

caracteriza por entender con exactitud cuál es la ventaja que se puede obtener en cada problema. Para Bennister (2013), el concepto capital, que se usa como concepto analítico en ciencias sociales, es utilizado por la economía para la suma de variables. Los operadores, por lo tanto, se constituyen por la suma o acumulación de varios capitales: social, económico, político o simbólico.

La suma de capitales (político más simbólico) convierte al operador en un experto en estrategias y acciones específicas; y es allí, en su relación con el poder, donde acumula capital político. La gestión de las soluciones a los problemas más sensibles de un grupo humano, de una comunidad, en manos de un operador político, se apoya en el conocimiento de la ruta más corta, menos lesiva y más productiva. Esta va del problema a la resolución, siempre dirigida por un marco legal y el conocimiento del entramado compuesto por programas, procedimientos y herramientas para la dotación de servicios, intervención de autoridades y el logro de acuerdos que beneficien a todas las partes.

De igual manera, hay líderes con vocación política natural, que no llegarían a figurar en el escenario de los asuntos públicos sin la conexión indispensable con un partido político, sus dirigentes y sus agremiados. No habría acuerdos para establecer legislación ni políticas públicas sin la intervención del operador político en su fase de cabildeo, negociación o *lobbying*. Este actor es quien posibilita la conciliación y los compromisos. Para lograrlo, requiere de preparación y el conocimiento actualizado de la esfera del poder, del sistema político, del funcionamiento de los partidos, de la participación ciudadana y la calidad de la democracia. En el aspecto técnico, debe conocer ciertos temas, como liderazgo, negociación, redes de actores, comunidades y las nuevas formas de comunicación e interacción social.

El trabajo del operador político tiene desafíos nuevos y ajustes imprescindibles, debido a la transformación de la

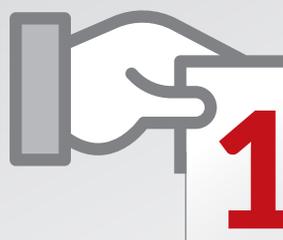
sociedad, por la vinculación entre grupos humanos e interlocución con el Estado. Perteneciente a la colección Cuadernos de Capacitación Electoral, *El ABC de la operación política*, no es precisamente un listado de instrucciones. Es una guía que nos ofrecen los especialistas desde la academia y la experiencia. Este texto aspira a reunir los principales temas y aportes en los rubros electorales, indispensables para proveer una adecuada formación tanto teórica como práctica a todos los interesados en la comunicación y la operación política.

En mi calidad de presidente nacional del Instituto de Formación Política “Jesús Reyes Heróles”, contribuyo con uno de sus compromisos centrales: impulsar la formación política de los mexicanos, en general, y la capacitación de los profesionales de la política, en particular. Agradezco al presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional, Alejandro Moreno Cárdenas, por esta oportunidad de contribuir en el análisis y discusión de los grandes temas nacionales y, fundamentalmente, por su decidido apoyo a este tipo de empresas culturales, que se suma a muchas otras realizadas por el PRI.

Agradezco también a todos los autores, profesores, operadores políticos, investigadores, politólogos, sociólogos y antropólogos que han dedicado años de trabajo para darnos luz, como sociedad, y alumbrar este camino. Están referidos durante el cuerpo del texto y he utilizado sus reflexiones, análisis y conclusiones para confeccionar esta guía, en busca de un mayor entendimiento del mundo de la operación política.

Que estas páginas sean punto de encuentro de voluntades, conocimiento, examen e interpretación de la materia esencial en una democracia que posibilite el avance y el progreso de la sociedad en que nos toca vivir —y en la que hemos decidido trabajar para incidir—. Este, como todo proceso de mejora, implica cambios en el camino que va del pensamiento a las acciones.





# **1** Operación política y poder

## **1.1 ¿Qué es un operador político?**

Aunque su actividad no es nueva, en el medio político y periodístico se les conoce con el singular nombre de “operadores políticos”. Desde la antigua Roma se empleaba a cabilderos para obtener la mayoría en el senado. Abraham Lincoln no hubiese podido abolir la esclavitud sin los valiosos servicios de “operadores políticos” que se encargaron de sumar votos a su propuesta (Rosete, 2013). En las democracias contemporáneas, con el propósito de asegurar la presencia, el desarrollo y la permanencia de una comunidad política participativa, se requiere de un importante esfuerzo por parte de los diferentes actores políticos.

¿Cómo analizar, entonces, los diversos significados de la política? Lo político, como espacio discursivo (Laclau, 1996) y la política, como sentido práctico (Bourdieu, 1991). Desde la psicología, por ejemplo, se vincula a la política con la psiquis (Lacan, 1968), con la conducta de los seres humanos y las masas (Freud, 1996; Le Bon, 2007). La sociología, en cambio, la relaciona con la construcción de instituciones y el Estado (White, 1971). Foucault (1983) propone al Estado como un sistema de instituciones políticas construidas para controlar poblaciones desde el poder constituido como un orden moral.

A partir de distintas perspectivas, es necesario que un operador político conozca sobre el diseño, la puesta en operación y el seguimiento de varias categorías, a fin de conocer y comprender los fenómenos políticos. Entre ellas, destacan, por ejemplo, la comunicación, la negociación, la concertación y otras más para el desenvolvimiento de los procesos políticos.

La noción de cultura política se convierte en un tema fundamental para que un operador político comprenda múltiples significados de conceptos, como Estado, ciudadanía, poder, representatividad y legitimidad, democracia y partidos políticos. Para la política, tales conceptos fungen como ejes articuladores (normativos, ideológicos, identitarios) que constituyen sociedades y, sobre todo, formas de relacionamiento político entre los diversos grupos humanos (Tilly, 2007).

La definición de un político podría resumirse en el clásico concepto de Weber (1972): los políticos son todos aquellos que viven de la política o por la política, entendiéndola bajo las dimensiones de vocación y profesión. Existen políticos profesionales, es decir, actores que se mueven dentro del sistema de partidos y de otras instituciones de la democracia representativa. El tiempo configura la carrera y agenda del político, y permite entenderlo alrededor de varios espacios, de micropoderes, percepciones y subjetividades vinculados, por ejemplo, a popularidad, carisma y liderazgo.

Los operadores políticos se constituyen por la suma de varios capitales, sean estos sociales, económicos, políticos o simbólicos. Bourdieu (2001) re-significa el concepto de estructura social en las sociedades modernas alrededor de lo que denomina capital. Este concepto es fundamental para analizar las relaciones de poder que van más allá de entender únicamente al concepto capital como la capacidad de influir en las posibilidades objetivas, aunque se debería analizar también como la capacidad de influir en las estructuras subjetivas. Es decir, la capacidad de definir las categorías a través de las cuáles se clasifica, divide y ordena el mundo social.



La cercanía con el poder de los operadores políticos determina otro tipo de capital: el simbólico. En este sentido, Alcántara (2012; 2013) considera que el capital simbólico que acumula un político es fundamental para su análisis, puesto que lo construye y posiciona, por ejemplo, dentro del proceso de militancia o de participación partidista. Los operadores políticos capitalizan historias, acciones, percepciones y subjetividades que acumulan en sus trayectorias y vida política. Así, construyen un determinado capital político y liderazgo que está relacionado con un *hard power* (poder duro, como el uso de la fuerza), y un *soft power* (poder suave), que se refiere a aspectos simbólicos, emotivos, subjetivos y culturales. Son en estos campos de poder (duro y blando) donde la práctica

del trabajo político se concreta y se vuelve posible que un operador sea medido por los éxitos o fracasos en su gestión.

## 1.2 Vida partidista

Todos los procedimientos que realiza un operador político se encuentran determinados por el dominio que este tenga en áreas de conocimiento indispensables para articular un buen desempeño en la esfera pública. En la práctica, el éxito o el fracaso de las acciones de activistas, líderes locales y estructura partidista define la capacidad de los operadores políticos que intervienen en los procesos, principalmente en las contiendas electorales. Veamos por qué resulta tan decisiva la actuación de un operador político cuando no solo posee conocimiento sobre diversos temas, sino que se especializa en vivirlos, ponerlos en práctica en cada uno de los movimientos marcados en su agenda personal.



También, reflexionemos sobre la repercusión que tienen las acciones del operador político en el ánimo de los ciudadanos. Su actuación construye las emociones, creencias y sentimientos que, como hemos visto, impulsan las actitudes y conductas de las personas. De tal forma, asumen su papel de electores y terminan por definir con su voto quién ejerce el poder desde el gobierno.

Nada hay más importante que conocer la casa donde vivimos. Así de real: la vida de nuestro partido perfila todas las acciones políticas de sus integrantes. La vida partidista no solo es la historia y la trayectoria del partido en el que militamos; Se trata, además, de las “reglas del juego” en las que se ejercen los derechos ciudadanos, bajo nuestros colores, nuestro legado, nuestro proyecto de nación.

El PRI cumple con estos componentes obligatorios en México, de acuerdo con la legislación vigente:

- La asamblea u órgano equivalente, que toma las decisiones del partido, donde debe participar la mayor cantidad de delegados o representantes.
- La protección de derechos de los afiliados, como su derecho a voto para tomar parte en las decisiones.
- Procedimientos disciplinarios, con normas claras, sanciones y resoluciones imparciales.
- Mecanismos de elección para conformar sus dirigencias y seleccionar candidatos.
- Que la regla de mayoría sea el criterio básico para tomar decisiones.
- Que haya mecanismos de control de poder, para hacer posible la revocación de la dirigencia y establecer tiempos cortos de mandato.

Ha sido una lucha larga —aunque reciente— la del establecimiento de reglas de la vida interna de los partidos, a través

del Instituto Federal Electoral (desde 1996), hoy Instituto Nacional Electoral y el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. Nuestro partido es modelo y precursor de normas para garantizar la vida democrática partidista. Muestra de los cambios realizados en años recientes son las prácticas que deben estar garantizadas en todos los partidos:

- Elaboración y modificación de documentos básicos
- Determinación de requisitos y mecanismos para la afiliación libre y voluntaria de ciudadanos
- Elección de los integrantes de sus dirigencias
- Procedimientos y requisitos para precandidatos y candidatos a cargos de elección popular
- Deliberaciones para definir estrategias políticas y electorales

El operador político eficiente y eficaz debe conocer y poder explicar claramente la forma de gobierno de nuestro partido, su funcionamiento, cómo se conforma y cuál es el proyecto de nación que impulsa, además de diferenciarlo del de los otros partidos políticos. Además, debe manejar con soltura los procedimientos particulares de la vida interna del partido, de modo que sepa y ejerza oportunamente su labor de interlocución. También es necesario que la vida partidista se dirija claramente hacia el proyecto de nación que defendemos todos los que conformamos el Partido Revolucionario Institucional.

Somos impulsores del avance que nuestra práctica y legislación electoral han tenido en los años recientes. Hicimos realidad las políticas preferentes de igualdad de género y edades como criterios que abatieron la discriminación en la representación política. También somos pioneros y hemos consolidado una cultura de formación y capacitación para forjar líderes competitivos. Nuestra herencia y tradición tiene un fuerte arraigo en la educación. Así, sin sacrificar esencia,

hemos hecho ajustes para renovar generaciones, adaptándonos a nuevas realidades, como lo verbalizó uno de nuestros ideólogos, nuestro mentor Jesús Reyes Heróles.



### 1.3 Procesos electorales

El proceso electoral es el espacio más importante, con el cual se evidencia el trabajo de un operador político en el territorio que tiene a cargo. Aquí, la operación política depende de las acciones de cada persona que se dedica a esta labor. La experiencia de operadores políticos de todo el país indica que los errores proceden del desconocimiento, más que de una mala intención. Por ello, es necesario hacer una revisión

de los ámbitos indispensables que un operador político debe dominar para un desempeño exitoso.

¿Conoce las “reglas del juego” que aplican en el próximo proceso electoral? ¿Puede enumerar las diferencias respecto al anterior? Responder a esas preguntas es un paso indispensable en la operación política. Tales reglas funcionan como medios para evaluar el conjunto de conocimiento y dominio de cada persona que va a desempeñar el delicado, e importantísimo, rol de vínculo entre votante y partido para la meta primordial: ganar la contienda electoral.



Un operador político desinformado o desactualizado respecto a la legislación que se aplica en precampaña, campaña y elección, está perdido. Porque puede incurrir en delitos electorales —muy frecuentemente con la mejor intención y mucho trabajo— y, al final, hacer perder al partido puntos

clave porque resulta inoportuno o fuera de lugar alguno de sus movimientos; porque contraviene los propósitos del partido, así como por muchas otras situaciones que se originan por desconocimiento. Así, es imprescindible dominar la forma de hacer campaña, promover el voto, realizar movilización e incluso observar la elección y vigilar el proceso, entre otras acciones.

En el apartado sobre sistema de partidos hemos hecho una aproximación al marco legal, perímetro que define el campo de nuestra acción política y, prácticamente, nuestro quehacer. Pues bien, este cuerpo dinámico de leyes y reglas permite claridad a la hora de operar. Cuando algo es poco claro o no está previsto, confrontamos y generamos cambio para lograr la contienda como la necesitamos, como es justa: con el contrapeso recíproco de todas las fuerzas políticas. Así, la operación política, en los hechos, es una actividad que genera ajustes y transformaciones en el marco legal.

El calendario electoral queda en el centro de los programas de acción del partido, pero no solo en el año electoral, sino para todas las actividades que ocurren cada día, cada mes, todos los años. Construir el apoyo popular, el respaldo de una comunidad y el reconocimiento es una actividad que exige constancia porque lo importante es mantener ese soporte. En otras palabras, no basta con hacer esfuerzos para obtener simpatía y acciones a favor; es necesario cultivar una relación con el grupo humano que hace una decisión de preferencia por un partido político.

Hablemos, primero, de quienes tienen éxito en las urnas. Cuando llega el momento de la elección, el voto favorable hace ganar al partido político en la lucha por las posiciones de gobierno o de representación. Enseguida, comienza una etapa diferente para el partido que logró la victoria: abrir espacio a su proyecto y programas y, con ello, facilitar la victoria de su partido en la siguiente contienda electoral.



En comunicación política, se le llama “campaña permanente” a ese proceso de convertir las acciones de gobierno en un mensaje que convenga a los ciudadanos de que es la opción política más conveniente para la comunidad. Esto con el fin de que el apoyo obtenido en campaña para ganar la elección evolucione hasta constituir el soporte necesario para gobernar. Lo mismo ocurre con los representantes populares en las posiciones legislativas.

La fidelidad partidaria es cada vez más escasa; la decisión de apoyar a un partido u otro tiene que ver con los resultados que se muestren en el ejercicio del mando, en el caso de los gobernantes, y de las actividades legislativas, en el caso de diputados locales, diputados federales, presidentes auxiliares, presidentes municipales y, desde luego, presidente de la república.

La continuidad del apoyo y la conquista de nuevos y más electores como base será la meta de las acciones de esta “campaña permanente”, que de ningún modo es cosa nueva. Desde las culturas clásicas, de Grecia y Roma hay un

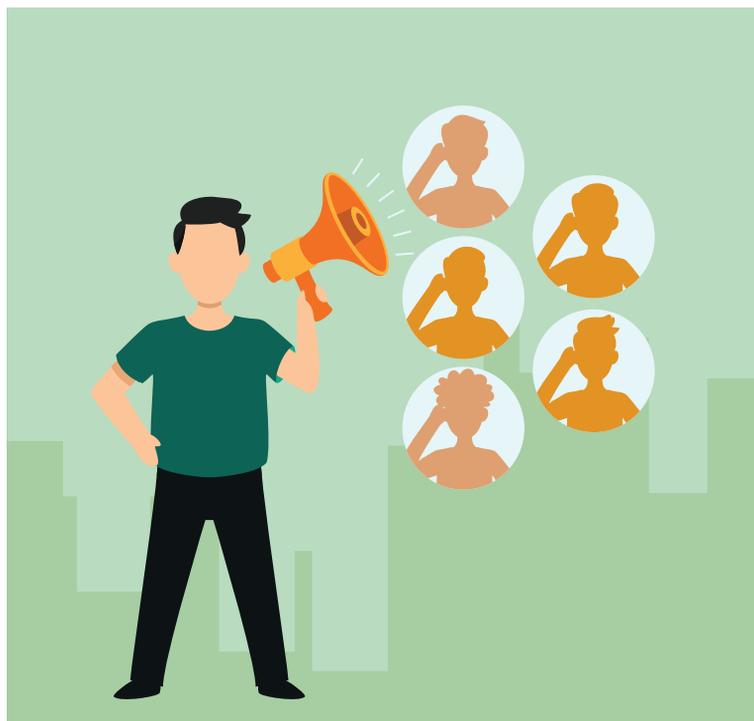
desarrollo específico de técnicas encaminadas a persuadir al público. En los siglos de esplendor fueron notables las piezas de oratoria y la enseñanza del andamiaje para consolidar esos discursos que tenían la intención de convencer y ganar adeptos. Luego, con Napoleón Bonaparte, se subrayó la necesidad de mantener la persuasión y de, además, sorprender a los ciudadanos con las decisiones del gobernante. En este caso, con la conquista de territorios a través de acciones de guerra.

En este punto, hay que destacar al *marketing* político — una de las ramas de la comunicación política— como el área más importante para diseñar la comunicación que se deberá establecer con los ciudadanos para lograr este ciclo elección-gobierno-siguiente elección. El objetivo de la campaña permanente es mantener el ánimo del ciudadano del lado del gobernante o representante para generar continuidad entre la victoria de la elección con la administración o el periodo legislativo, y así conseguir una siguiente victoria más robusta. Para ello, la persuasión ocupa un lugar definitivo.



## 1.4 Estrategia y operación

Si ya se ha comprendido la idea de que en política siempre es tiempo de campaña, se puede hablar de estrategia. En primer lugar, se trata de diferenciar entre un partido/candidato sin método ni forma de medir su trabajo y sus resultados, y uno que trabaja en forma profesional. En la operación política, también puede distinguirse entre la labor de quien gusta de detentar influencia sobre un grupo de personas, y el trabajo del profesional de la negociación, comunicación, persuasión y acción políticas.



La migración masiva del campo a la ciudad, que ha caracterizado a los últimos cuarenta años del siglo pasado en México, dio pie a la formación de miles de colonias en las

periferias urbanas. Quienes gestionaron espacios y servicios para comunidades enteras tuvieron influencia en la movilización electoral. Pero los gestores se multiplicaron conforme fue avanzando el pluripartidismo en el país. De tal modo, la antigua fidelidad de los ciudadanos desapareció y, sin importar quién ganaba para ellos acciones de mejora en calidad de vida, terminaban por votar por otro partido en las elecciones.

Entonces, la profesionalización de la operación política, con base en la medición del respaldo que los ciudadanos brindan de palabra y hechos comenzó a ganar terreno —aunque a veces pueden recibir beneficios de un partido y, llegado el momento de votar, marcar en la boleta a quien simplemente les simpatiza—. Hoy, por tanto, la profesionalización de la operación política hace la diferencia entre candidatos competitivos y candidatos desinformados.

La estrategia, entonces, dio un giro, y se afianzó en los hechos la idea que ya sustentaban los teóricos de la ciencia política: cuando se gana una elección, al día siguiente, se debe comenzar la preparación del próximo periodo electoral, para obtener el refrendo del poder con el voto popular. En esta nueva era de operación política, el proceso de proselitismo político para lograr el voto y el desarrollo-ejercicio de gobierno perdieron lo que los distinguía.

El proselitismo caracteriza a ambas acciones y proselitismo significa convencimiento para obtener nuevos seguidores. Aquí, la idea clave es “nuevos”; todo el tiempo se requiere considerar la conquista de electores que cambian. Volátiles, es como los categorizan en las mediciones de la preferencia política ciudadana, cuando varían la dirección de su voto en cada elección.

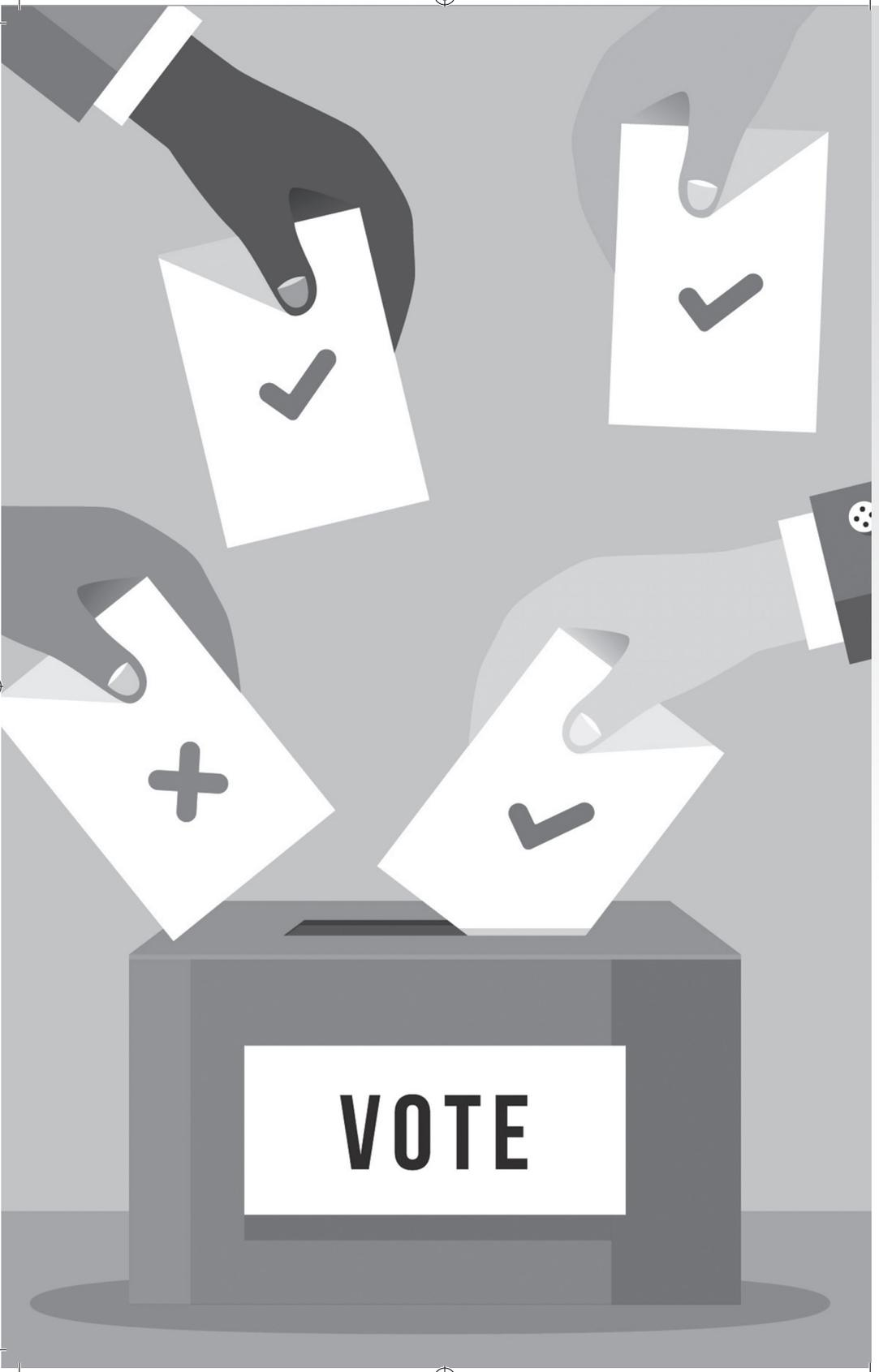
Hay una tendencia clara diagnosticada en toda América Latina: los partidos políticos son más débiles en la movilización, pero ganan fuerza en ideología, peculiaridades sociales y ataques políticos para polarizar posturas. México no escapa de esa realidad y cada vez más se visibiliza el poder de la comunicación en los procesos políticos.



En México, hay legislación clara sobre la prohibición de utilizar la estructura gubernamental para fines personales o de partido con el uso de recursos públicos (Art. 132 Constitucional). La propaganda de gobierno, por ejemplo, debe tener carácter institucional y hacerse con fines informativos, educativos o de orientación social. Está prohibido incluir nombres, imágenes, voces o símbolos que impliquen la promoción personalizada de gobernantes, legisladores o servidores públicos. Así, la operación política no puede desperdiciar recursos yendo en la ruta de modelos anteriores. Hoy, se requiere estrategia que se aplique con sumo cuidado dentro del marco normativo. Es posible ya enumerar los elementos imprescindibles del trabajo de campo del operador político:

- Estrategia que guíe todas las acciones con miras a un proceso electoral específico.
- Trazo y consolidación de la idea meta para persuadir a través de comunicación política
- Acciones bien diseñadas de trabajo político territorial vinculado a la comunicación política
- Elaboración y conocimiento del plan estratégico de campaña
- Adecuación del plan de acciones al marco legal vigente

La cohesión del trabajo de operación política con la estrategia de campaña adquiere un carácter fundamental. Los errores, como hemos visto, menoscaban el trabajo global de una elección en el momento de la calificación en tribunales. Sobre todo, la desinformación coloca al operador político como un agente fraudulento, pues puede despertar esperanzas, aspiraciones o certezas en los electores que al final no se cumplan, de modo que el efecto de su trabajo será contraproducente. No solo se desacredita él, sino que genera desconfianza en todo el partido, y la desconfianza se mide en votos.





## **2** Poder, cultura política y participación

Todo operador político debe conocer los fundamentos de su trabajo porque el partido y la sociedad están vivos, requieren oxigenación. Tales fundamentos proceden de la teoría; pareciera contradictorio y, sin embargo, la política, que consiste en una incesante práctica, de acción tras acción, requiere un cuerpo robusto integrado por investigación multidisciplinaria. Debe incluir saberes diversos, no solo de ciencia política, sino incluso de las necesidades y funciones de cada molécula que integra el cuerpo humano.

Una vez definidas las funciones de un operador político, veamos de forma simplificada otros conceptos de gran valor para comprender las dimensiones en que ocurre la vida política, y vislumbrar la preponderancia de la operación política. Empecemos por la esfera del poder y conceptos como cultura política y participación.

### **2.1 Poder**

Poder es la facultad de mover la realidad hacia un fin deseado o la capacidad de alguien para mover las voluntades de otros. El poder es uno de los temas básicos en la ciencia política y uno de los conceptos más controvertidos que debe comprender

el operador político. Santiago (2007) lo describe como el anhelo que tiene todo dirigente político de regir los designios y proyectos de los ciudadanos. En realidad, hay muchas definiciones acerca del poder. Esta variedad se puede englobar en dos grandes perspectivas: *a)* entendido como un recurso disponible, se tiende a percibirlo como una cosa que se tiene o se posee; y *b)* entendido como el efecto de una relación, o sea que no se posee, sino que acompaña a la situación que se disfruta en relación con otra persona o grupo.

Integrando esta doble perspectiva, Vallés (2011) expone una definición “útil” de poder, como la capacidad de intervenir en la regulación coactiva del conflicto social. Esta intervención como capacidad de propuesta y de impulsión, de resistencia y de bloqueo, revela la existencia del poder político en manos de determinados sujetos sociales. Para Bobbio (1985), es un ingrediente que fomenta la desigualdad en las sociedades, pues promueve la ventaja del poderoso frente al débil, en cualquiera de sus expresiones de fuerza: física, económica e inteligencia. Mientras que, para Weber (1978), el poder “es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social esté en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias”.

El poder ha acompañado al hombre durante toda su historia. Son ampliamente conocidas aquellas que relatan cómo la búsqueda del poder implicaba fuerza, confrontación y sometimiento. Esto ahora también se refleja en el contraste, debate, manipulación y hasta en símbolos socialmente aceptados. Aristóteles fue, sin duda, el pensador griego que expuso la importancia tanto del poder como del ciudadano y del Senado.

En su libro *Política*, Aristóteles señala que, estando el poder en la democracia, puede haber varias combinaciones: todos los ciudadanos deben ser electores y elegibles; todos deben mandar a cada uno y cada uno a todos, alternativamente; todos los cargos deben proveerse por suerte, por lo menos todos aquellos que no exigen experiencia o talentos

especiales; no debe exigirse ninguna condición de riqueza, y si la hay, ha de ser muy moderada; nadie debe de ejercer dos veces el mismo cargo, o por lo menos muy rara vez, y solo los menos importantes, exceptuando las funciones militares, entre otros.



Posteriormente, Cicerón dedicó buena parte de su vida a defender el poder del Senado romano frente al ascenso de los generales y dictadores. Fue Cicerón quien, al aconsejar a su hermano Marco Tulio de cara a las elecciones del Consulado romano, se convirtió en el primer operador político reconocido en la historia (Freeman, 2012).

En el mundo occidental, tras el descubrimiento y la Conquista de América, el poder ha sido visto como dominación. En este sentido, diversos filósofos, pensadores, políticos y demás estudiosos han aportado su concepción y disertaciones. Sin duda, fue Maquiavelo quien de manera clara y sin

rubor expuso la relación príncipe-poder-gobernados. Entre otras cosas, señaló que el príncipe, ante todo, debía poseer virtud y fortuna para llegar y tomar buenas decisiones.

Hobbes, en su obra *El Leviatán*, trasladó la definición de poder desde el aspecto personal hacia las virtudes colectivas, teniendo como marco el contrato soberano-súbditos. Hobbes además aportó una visión diferente del poder que es vigente hasta nuestros días, al señalar que es concebido como la diferencia de capacidades de todo orden que separan a unos de otros. Y esta diferencia se aplica al limitar las posibilidades de los demás, perspectiva que a primera vista es un juego de suma cero: lo que unos ganan, otros lo pierden. Sin embargo, es un juego de suma positiva, donde lo que ganan unos no restaría a los demás, mientras sí sumaría al beneficio de todos.

En su principal obra, *El espíritu de las leyes*, Montesquieu resaltó su preocupación por las instituciones, más que por las formas de gobierno y sus posibles distorsiones, destacando su teoría de contrapesos frente al poder. Su propuesta de separación de poderes es vigente hasta nuestros días, como una suerte de dogma, pues en el artículo 16 de la *Declaración de los Derechos Humanos del Hombre* se establece: “toda sociedad en la que no esté asegurada la garantía de los derechos ni determinada la separación de poderes carece de constitución”.

Por su parte, Rousseau, en *El contrato social*, no considera al poder como esencia teológica, ni como una conquista militar, sino como una suma de intereses. Y es por medio del contrato social que se puede garantizar la igualdad y la libertad de los ciudadanos.

## 2.2 Cultura política

Los cambios en las relaciones entre política, cultura y sociedad indican que lo que está en juego son las formas o modelos

de convivencia. Hablamos de transformación de la cultura política que implica el debate sobre los sentidos de la vida social, sobre los lenguajes, imágenes y representaciones de lo que somos y queremos ser y, desde ahí, sobre las instituciones y relaciones políticas y organizaciones que expresan tales sentidos. A través de la cultura política, podemos explorar la matriz de relación entre Estado —momento de la unidad—; la estructura político-partidaria —incluye el régimen político como mediación institucional entre Estado y sociedad; define la relación entre los individuos y el Estado, y el modo en que se gobierna una sociedad, además del sistema de actores políticos que aseguran el momento de la representación y de las demandas globales—, y la sociedad civil —momento de la participación y la diversidad—.

Aunque el estudio científico de la cultura política proviene de la segunda mitad del siglo xx, podemos decir que se trata de un tema cuyo análisis pone de relieve diversas corrientes disciplinarias. La cultura política también se refiere a las conductas y los comportamientos de los ciudadanos en relación con los fenómenos políticos y sus actores en el espacio público. Además, se pregunta por los valores, las actitudes y los móviles simbólicos, para explicar las distintas formas de organización y participación, así como las oscilaciones entre el interés privado y la acción pública de los individuos en sociedad.

En suma, la cultura política está abierta a debate, reclama reflexiones serias y profundas que nos ayuden a comprender y relacionar la dinámica cultural y sus implicaciones para la política. Asimismo, nos permite estudiar la importancia de su construcción democrática para su mantenimiento y para alcanzar calidad en la política, el desarrollo y la animación de la vida pública.



El concepto de cultura política ocupa una posición muy importante en el desarrollo de esta ciencia. A partir de él, se inició un enfoque de investigación original y novedoso que se propuso observar el papel de los valores, las actitudes y las creencias de los individuos, para explicar la naturaleza de su conducta política, así como la configuración y la dinámica de los sistemas políticos. Más específicamente, con este concepto, se intenta establecer el tipo de relación existente entre las orientaciones subjetivas de una determinada población nacional y el desempeño de sus autoridades.

Si el estudio de los sistemas políticos supone considerar el comportamiento empírico de los procesos, las instituciones y los actores políticos, entonces la cultura política vendría a enriquecer la comprensión del comportamiento de los actores,

a partir de sus motivaciones subjetivas. De hecho, como reconocen sus estudiosos, el concepto hace referencia a “la dimensión psicológica del sistema político”. Es común asociar este concepto con el de participación política, aunque el último hace referencia al comportamiento de las instituciones y las asociaciones políticas desde la perspectiva del individuo, más que de la institución en sí misma.



Como sucede con muchos otros conceptos de las ciencias sociales, existen diversas definiciones del concepto de cultura política, incluso antagónicas o contradictorias. Sin embargo, la definición más aceptada sostiene que es el “conjunto de creencias, valores y capacidades que son comunes al total de la población, así como también a las tendencias especiales, modelos y patrones que solo pueden encontrarse en sectores particulares de esta última (subcultura)” (Almond y Verba, 1967, p. 21).

Ahora bien, el concepto suele vincularse con los de *socialización política* y *secularización política*. Por su propia naturaleza, el primero engloba al proceso de introyección —sobre todo en los niños— de determinadas actitudes políticas y valores. El segundo, por su parte, se refiere a la modernización del sistema político mediante el proceso que lleva a los individuos a reforzar la capacidad racional, analítica y empírica de su acción política.

Ciertamente, la cultura política se ocupa de aspectos intangibles de la vida política, como los *conocimientos*, las *orientaciones* y las *normas* que los individuos poseen y comparan en relación con el particular sistema político en el que viven (Sani, 1985a). Los conocimientos son aquellas percepciones y convicciones del sujeto relativas a las instituciones, las prácticas, las fuerzas políticas, etcétera, que operan en un determinado contexto. Las orientaciones son las actitudes manifestadas hacia el ámbito de la política que pueden ser de aceptación (confianza, adhesión, tolerancia) o rechazo (indiferencia, cinismo, rigidez, dogmatismo). Las normas son aquellas reglas explícitas o implícitas —aunque efectivamente operantes— que rigen en un determinado ordenamiento político-institucional, como el derecho de los ciudadanos a participar en la vida política, la obligación de aceptar las decisiones de la mayoría, la inclusión o exclusión del recurso a formas violentas de acción, etcétera (Sani, 1985a, p. 470).

### 2.3 Tipos de cultura política

De acuerdo con uno de los primeros y más influyentes estudios sobre el tema (Almond y Verba, 1963), se pueden establecer tres tipos de cultura política, definidos según la relación que existe entre el individuo y el sistema político: *parroquial*, *de subordinación* y *de participación*. La cultura parroquial —o premoderna— existiría esencialmente en sociedades simples y no diferenciadas, en donde el incipiente desarrollo

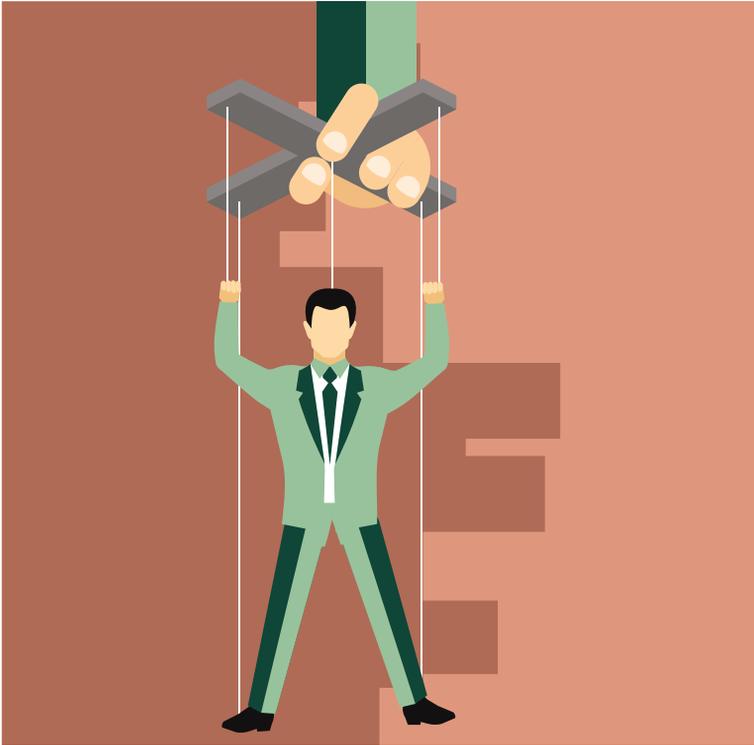
político no habría dado paso al surgimiento y la consolidación de instituciones políticas. Es decir, las funciones propias de ese tipo de instituciones estarían en manos de otras estructuras o instituciones, ya sea de corte religioso o económico. Por tanto, en rigor, la cultura política parroquial carecería de orientaciones, creencias o motivaciones sobre fenómenos estrictamente políticos.

La cultura política de subordinación, por su parte, evidenciaría orientaciones de corte estrictamente político, pero más relacionadas con aspectos parciales que con la totalidad del sistema político. Más específicamente, los sujetos poseedores de este tipo de cultura política dirigirían su atención principalmente a aquellas estructuras o instituciones vinculadas con las “salidas” del sistema, o sea con las instituciones responsables de hacer operativas las decisiones de corte administrativo tomadas dentro del sistema político. La participación de los individuos poseedores de este tipo de cultura política suele ser de naturaleza “pasiva” y, en términos generales, estos mostrarían comportamientos correspondientes a una cultura política propia de regímenes autoritarios.

Finalmente, la cultura política de participación presenta orientaciones políticas que sí comprenden a la totalidad del sistema político, o sea que abarcan tanto los procesos de “entrada” (demandas y apoyos) como de “salida” (respuestas). De tal suerte, la participación del individuo suele ser activa en cada uno de esos momentos o aspectos. Las estructuras e instituciones políticas, por su parte, exigen y facilitan dicha participación para que el sistema funcione de manera eficiente. Esta correspondería, entonces, a una sociedad moderna con un régimen de tipo democrático.

Dicha tipología posee, por supuesto, un carácter ideal, pues en la realidad los tipos que considera difícilmente se presentan de manera pura. Lo que existe, más bien, son culturas políticas mixtas, más o menos participativas, de modo que en ninguna de ellas se alcanza la participación completa,

la apatía o la anomia total. Ello es así debido a que, en todas las sociedades, existe una relación distinta de congruencia o incongruencia entre la cultura política y las estructuras políticas; es decir, puede haber situaciones en las que ciertos individuos poseedores de una cultura política participativa choquen contra estructuras políticas propias de un régimen autoritario.



Ahora bien, la cultura política es un concepto congénere al de participación política, o sea que se remiten y complementan mutuamente. Esto se debe a que la cultura política (conocimientos, orientaciones y normas) se expresa empíricamente a través del comportamiento y las actitudes de los individuos hacia el sistema político al que pertenecen. Y

estos comportamientos y actitudes constituyen, en rigor, el ámbito de manifestación propio de la participación política. Como ha dicho Pasquino (1991, p. 180), la actividad política se caracteriza por relaciones que se producen de formas con frecuencias e intensidades distintas entre individuos, grupos, asociaciones e instituciones. Estas relaciones se clasifican y analizan fundamentalmente dentro de la categoría de participación política.

## 2.4 Participación política

En una primera acepción, podemos entender por participación política al conjunto de actos y actitudes dirigidos a influir, de manera más o menos directa y legal, en las decisiones de los detentadores del poder en el sistema político, o en cada una de las organizaciones políticas, así como en su misma selección. Ello con vistas a conservar o modificar la estructura y, por tanto, los valores del sistema de interés dominante (Pasquino, 1991, p. 180).

De acuerdo con esta definición, la esfera de la participación política abarca el extenso terreno de las actividades e intereses políticos de los individuos. Esto incluye el acto de votación, la militancia en el partido político, la asistencia a manifestaciones, la contribución a una cierta agrupación política, la discusión de sucesos políticos, la participación en unos comicios o en una reunión sectorial, el apoyo a un determinado candidato en el curso de la campaña electoral, la presión ejercida sobre un gobernante, la difusión de información política, etcétera.

En consecuencia, la participación política se revela como un tipo de conducta social orientada a influir en el proceso político de deliberación y toma de decisiones. Por supuesto, se presupone que el contexto de dicha participación, para que alcance su expresión y desarrollo óptimo, debe estar configurado por las estructuras de una sociedad moderna y un

régimen democrático. Por ello, en términos ideales, el sujeto de la participación debe ser un individuo libre e informado. Es decir, debe ser un ciudadano atento a los desarrollos de la cosa pública, informado sobre los acontecimientos políticos, al corriente de las principales cuestiones (en debate), capaz de elegir entre las distintas alternativas propuestas por las fuerzas políticas y comprometido de manera directa o indirecta en formas de participación (Sani, 1985, p. 1181).

Sin embargo, la realidad de la participación política suele ser muy diferente al esquema general anteriormente expuesto. Al menos, su ejercicio se vuelve más problemático de lo que a simple vista podría sospecharse. Dicho de otra manera, en la experiencia práctica, la plena participación suele ser un privilegio de élites minoritarias mientras que grupos extensos de la sociedad quedan excluidos o su participación está limitada y restringida a formas “pasivas”. Ello acontece, incluso, en las sociedades auténticamente democráticas y se acentúa en los regímenes no competitivos y autocráticos.



De acuerdo con Pasquino (1991), la participación política adquiere tres tipos de modalidades básicas de expresión, tomando como criterio de clasificación el grado de regulación y la normatividad a los que está sometida dicha participación. La primera modalidad estaría configurada a partir de las normas y los procedimientos legales vigentes dentro de un determinado ordenamiento sociopolítico (votar, firmar proposiciones de ley por iniciativa popular, etcétera). En consecuencia, sería un tipo de participación reconocida por el *statu quo* en turno y tendría como propósito fundamental integrar al individuo al sistema político. Aquí cabría recordar que las estructuras de participación más importantes están vinculadas en las sociedades democráticas a los mecanismos de competición entre fuerzas políticas y, generalmente, están institucionalizadas en los procedimientos del sistema que afectan la renovación de los cargos públicos (Sani, 1985b, p. 1182).

La segunda modalidad, en cambio, representaría un tipo intermedio de participación, por cuanto expresaría una relación del individuo con el sistema político no reconocida legalmente. Sin embargo, dadas las circunstancias, esa participación sería aceptada o tolerada, si bien, con importantes variantes y con amplios espacios de oscilación (adherirse a un boicot, bloquear el tráfico, tomar carreteras, etcétera).

La tercera modalidad de participación sería aquella que no es reconocida por el marco formal del sistema político. Además, su manifestación y desempeño constituiría un abierto desafío a las bases mismas del sistema y de su organización. Ello se daría, por supuesto, con diferentes grados de ilegalidad o extralegalidad, como negarse a pagar impuestos o revelarse violentamente contra el orden establecido, por ejemplo.

## 2.5 Movilización social

Varios autores han estudiado conductas distintas para explicar las razones de la participación política. Los pioneros trataron

de encontrar los motivos de los ciudadanos para acudir, o no, a las urnas (Lazarsfeld, Berelson y Gaudet, 1948; Campbell, Gurin y Miller, 1954). Una definición de participación ciudadana ubica a los sujetos en un rango más amplio (Constantino, 2004): cuando la acción se orienta al espacio público, la participación adquiere modalidades de movimiento social; en tanto que, si se dirige al espacio político, puede adquirir carácter de simpatía o militancia de un partido, o bien, de un interés particular por incidir en los procesos electorales a través del derecho de votar y ser votado. Pero, aunque el sufragio ha sido considerado como la forma de expresión más constante de participación política, los ciudadanos disponen de otros recursos para incidir en el mundo político (Delfino y Zubieta, 2010).

Se llegó a identificar a la participación política exclusivamente con la participación electoral y como un indicador fundamental para medir la calidad de la democracia (Milbrath, 1965; Schumpeter, 1947). Esta visión determinista llegó a llamarse *elitista* frente a otras propuestas llamadas *participativas*, las cuales propusieron considerar más posibilidades en las relaciones de los ciudadanos con los asuntos públicos (Anduiza, 1999; Anduiza y Boch, 2004).

La noción de la participación política actual es mucho más plural y compleja. Una de las obras clásicas (Verba y Nie, 1972) define a la participación política como las actividades realizadas por ciudadanos destinadas a incidir en una elección o en las decisiones de los gobernantes. Se excluyen de esta descripción otro tipo de acciones, como las formas pasivas (la abstención electoral) y la desobediencia civil. Varios autores, como Conge (1988), han considerado que esta definición es demasiado reducida, por lo cual han buscado elaborar una conceptualización más completa del término.

Así, Barnes y Kaase (1979) abordaron la protesta y la violencia política en países como Austria, Gran Bretaña, Holanda, Estados Unidos y Alemania Occidental. Mediante la técnica de la

encuesta, estos investigadores, en 1974, obtuvieron evidencia empírica para clasificar como actividades políticas *convencionales* leer el periódico, socializar sobre política con los amigos, invitar a otros a votar, afiliarse a algún partido político, repartir propaganda o asistir a actos políticos, entre otros.

En otra clasificación que los autores denominaron *potencial de protesta* incluyeron la orientación de los entrevistados por participar en actos de desobediencia civil o adoptar actitudes de violencia política. Estas formas *no convencionales* de acción política incluyen boicots, huelgas legales o ilegales, ocupación de edificios, daños a la propiedad, bloqueos de tránsito y violencia personal, para presionar o corregir decisiones públicas.



Otro autor que considera necesario incluir las acciones ilegales y violentas en la construcción del concepto sobre participación política es Nelson (1979). Su definición se refiere a la acción de los ciudadanos cuando tienen el propósito de influir en las decisiones o composición de un gobierno. Esta incorpora: *a)* acciones ilegales y violentas que buscan tener influencia sobre el gobierno; *b)* acciones conservadoras que buscan cambios en las decisiones gubernamentales, y *c)* acciones que son movilizadas o manipuladas por otros (élites o grupos de interés). En tal sentido, para Booth y Seligson (1978), la participación política “es el comportamiento que influye o intenta influir en la distribución de los bienes públicos” (p. 6).

La inclusión de otras modalidades de participación política muestran claramente una evolución en la definición del concepto, aunque diversos estudios para medirlo y clasificarlo se han basado en su expresión más habitual: el voto (Delfino y Zubieta, 2010). En consecuencia, como señala Pasquino (1991, p. 183), existe un nexo estrecho entre los procesos de cambio social, reivindicaciones de derechos, expansión de la esfera de actividad del sector público y participación política.

Si los individuos y grupos consiguen los recursos no solo económicos, sino también jurídicos y políticos, y si el Estado interviene en el sistema socioeconómico, entonces son muy elevadas las probabilidades de que surjan fuertes impulsos en la participación política, así como estructuras adecuadas capaces de canalizar y orientarla eficazmente. En consecuencia, una pregunta clave en el estudio de la participación política es ¿por qué votan las personas? o, dicho de otra manera, ¿quién vota? Es obvio que las respuestas a interrogantes de esta naturaleza buscan explicar cómo las personas llegan a interesarse en la política, adquieren las informaciones necesarias y llegan a la convicción de que son eficaces.

En definitiva, la diversidad de objetivos permite comprender el amplio rango de motivaciones que impulsan a los

individuos a participar. También se nos descubre la amplitud de los distintos tipos de organizaciones por medio de las cuales se canaliza la participación. De hecho, un mismo individuo u organización suele sufrir importantes cambios en su comportamiento político en virtud de la variación en sus intereses e incentivos. De este modo, la participación política se explica a partir de un complejo proceso psicológico y social que motiva a los propios individuos al compromiso político en sus diversas expresiones y que imprime diversos tipos de dinamismo a las organizaciones.





# 3 Democracia y partidos políticos

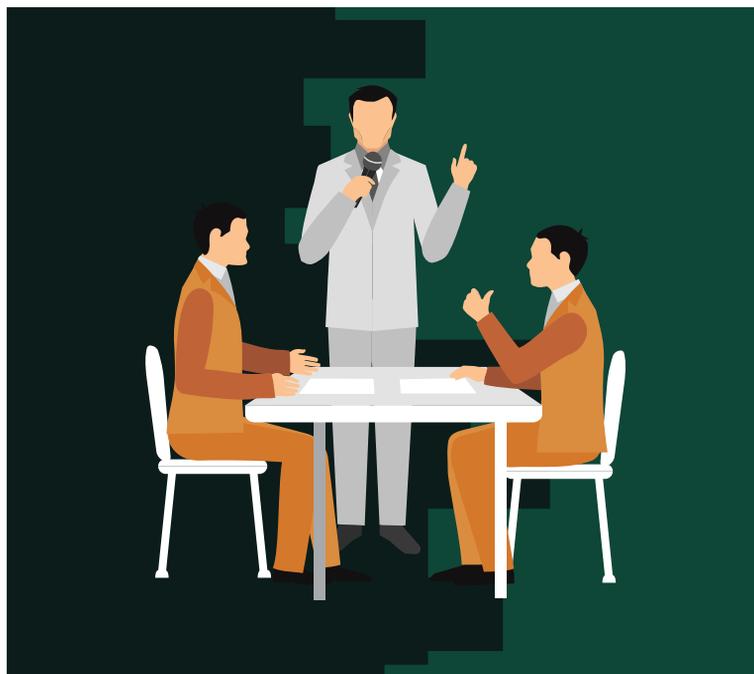
## 3.1 Democracia en construcción

Sobre el concepto de democracia, Sartori (1957) ha expresado que es la unión de dos conjuntos, uno integrado por ideales y otro por realidades (procedimientos, instituciones, etcétera). Por otro lado, diversos autores consideran a la democracia como un proceso de continua e interminable construcción. El carácter inconcluso del proceso no corresponde solo a un periodo histórico, sino que es una propiedad inherente a la propia democracia.

Dahl (1971) define la democracia solo desde sus componentes reales: régimen con amplia participación (inclusión) y tolerancia de la oposición (pluralismo). Sin embargo, la noción de poliarquía que emplea este autor para referirse a la democracia en su condición real puede constituir en sí mismo un concepto ideal, de la misma forma que justicia o libertad.

Estas primeras aproximaciones teóricas nos permiten definirla como un régimen político determinado por un conjunto de reglas explícitas y prefijadas para la resolución pacífica de los conflictos. En la democracia, los arreglos políticos son el resultado de los compromisos, cuyo producto sustancial

permanece relativamente incierto. Los principales autores de estos compromisos son estructuras políticas de intermediación vinculadas, en mayor o menor grado, con los diversos grupos de interés. Los intermediarios políticos desempeñan una función imprescindible en el proceso de decisión y elaboración de políticas.



Cabe señalar que esta definición no pone en duda los entendidos formales de la democracia (sufragio universal y secreto, garantías para la participación y la competencia; elegibilidad a cargos públicos de cualquier ciudadano; pluripartidismo, etcétera). Simplemente, trata de destacar algunos de sus rasgos constitutivos, cuyo seguimiento empírico en casos concretos ha sido una materia central de la ciencia política, al menos durante las últimas tres décadas.

Un tema recurrente para el pensamiento político y para las ciencias sociales ha sido el del mejoramiento de la democracia, o sea el de cómo perfeccionar el funcionamiento de esta forma de régimen político para acercarnos cada vez más, en los hechos, al ideal contenido en la democracia.

### 3.2 Viejas y nuevas promesas de la democracia

En 1984, el filósofo italiano Norberto Bobbio publicó uno de sus libros más conocidos: *El futuro de la democracia*. En él, Bobbio desarrolló el tema de las promesas no cumplidas de la democracia, que resultan de contrastar los valores que la definen con la democracia realmente existente: a) lejos de garantizar que los individuos se afirmen como los verdaderos sujetos de la política, esta ha sido asaltada por poderosos grupos de interés (sindicatos, partidos, asociaciones, entre otros); b) lejos de permitir la afirmación de un Estado representativo del todo social, el Estado se ha vuelto un mediador de los verdaderos intereses en disputa defendidos por poderosos grupos y corporaciones; c) lejos de hacer valer el ideal de un gobierno del pueblo, lo que realmente existe son oligarquías, aunque en un contexto más competitivo; d) lejos de ampliarse el sufragio a todos los ámbitos de la sociedad, este se ha restringido al ámbito político electoral, debido a las muchas resistencias e intereses que cruzan a las empresas o a organizaciones de todo tipo; e) lejos de afirmarse la visibilidad del Estado por el principio del control de los ciudadanos sobre el poder, se ha afirmado un poder invisible al lado del poder visible del Estado, y f) lejos de propiciar una ciudadanía más informada y participativa en los asuntos públicos, ha terminado por imponerse una creciente apatía y desinterés por parte de los ciudadanos.

Ciertamente, aunque la democracia ha terminado por imponerse en casi todo el planeta como la única forma de gobierno legítima y preferible, incluso en países donde hace

unos cuantos años parecía un derrotero inverosímil, hoy no podemos más que aceptar que las democracias realmente existentes están en crisis en todas partes. Sin embargo, la crisis de representación de la democracia, en lugar de alimentar la apatía de los ciudadanos o su inexorable desmovilización o exclusión política, ha propiciado múltiples formas de activación social en todas partes. Así, surge la expresión de un nuevo tipo de protagonismo de los ciudadanos en los asuntos públicos, desde la creación de organizaciones de la sociedad civil hasta movilizaciones masivas y acciones de resistencia cada vez más vigorosas e influyentes.



Además, en los últimos años, este creciente activismo social ha contado con las nuevas tecnologías de la comunicación, como las redes sociales, gracias a las cuales los ciudadanos, en general, han conquistado mayor visibilidad y centralidad. Si en algún lugar se juega hoy la persistencia de la democracia en América Latina —pese a la crisis que padece y los enormes peligros que la acechan— es, precisamente, en el espacio

de lo público-político; llámese la calle, la plaza, la escuela, la fábrica, la ONG, el barrio, el *chat*, Twitter. O sea, esto sucede en el lugar donde los ciudadanos ratifican cotidianamente su voluntad de ser libres; el ámbito donde se producen los contenidos simbólicos cuya resonancia coloca cada vez más en vilo al poder instituido.

En ese sentido, la deliberación pública y la cuestión social cobran un nuevo significado. La gestión de los conflictos pasa a ser inseparable de un esfuerzo colectivo para encontrar consensos sobre lo que es justo e injusto; y la política democrática se vuelve un camino común entre una maraña de preferencias individuales, escalas de valores y conceptos raramente coincidentes. En suma, la política democrática es un esfuerzo por hablar una misma lengua y ponerse de acuerdo sobre lo justo y lo injusto. Así, en América Latina, esta cuestión solo puede tener sentido mediante el reconocimiento de una enorme deuda social.

Si la democracia se ha mantenido en la región, pese a sus muchas inconsistencias y graves problemas, es gracias, precisamente, a la sociedad civil; a su creciente politización e involucramiento en los asuntos públicos, y a una percepción muy clara de lo que significa vivir (y no vivir) en una cultura política cada vez más democrática.

Cualquiera que sea el derrotero de nuestros países en el futuro inmediato, una cosa es cierta: nada preexiste al momento del encuentro o la interacción de los ciudadanos. Es aquí, en el espacio público, donde se definen y afirman los valores —y los contenidos de esos valores— que, como tales, han de articular a la sociedad. Es más, reconocer la centralidad del espacio público para la democracia es reconocer que todo, absolutamente todo, es o puede ser *politizable*, bajo la condición de que sea debatible, que se convierta en un asunto de deliberación pública e interés social.

Habría que poner en tela de juicio aquellas posiciones que miran con desdén el aporte ciudadano a la democracia en

América Latina, y que se refieren a los ciudadanos de nuestra región como “ciudadanos de baja intensidad” (O’Donnell, 1985) o “ciudadanos precarios” (Durand Ponte, 2010).

Para una sociedad, no es poca cosa tener que cargar con todo el peso que significa mantener democracias tan endebladas y frágiles como las latinoamericanas, sometidas a tantos embates que la amenazan permanentemente, empezando por la ineficacia y el desinterés de las élites políticas. Es más, en contraste con lo que ocurre en democracias consolidadas, donde las instituciones y las prácticas democráticas, por así decirlo, caminan solas; en democracias no consolidadas, el papel de la ciudadanía es, por necesidad, más activo y decisivo. Si los individuos en estas realidades insuficientemente democráticas flaquean y no se hacen cargo de dichas inconsistencias lo más probable es que se retrocedería a estadios predemocráticos, a los cuales la mayoría no quisiera regresar, en ninguna circunstancia.

No sorprende que algunos autores empiecen a considerar a la democracia como una ficción que ha dejado de ser confortable. Si antes prevalecía entre los ciudadanos de las democracias avanzadas una confianza básica en las instituciones que desalentaba su participación, hoy se ha incrementado la desconfianza. Sin embargo, ello no significa que ahora los ciudadanos deseen involucrarse políticamente más que antes (Meaney y Mounk, 2014).

Tampoco desconcierta que para muchos la democracia únicamente sea una forma de gobierno que permite a la gente tomar malas decisiones sin destruir el orden político en su conjunto. O sea, desde esta perspectiva, es una ilusión pensar que la democracia garantiza, a diferencia de otros regímenes, mejores resultados políticos o económicos.

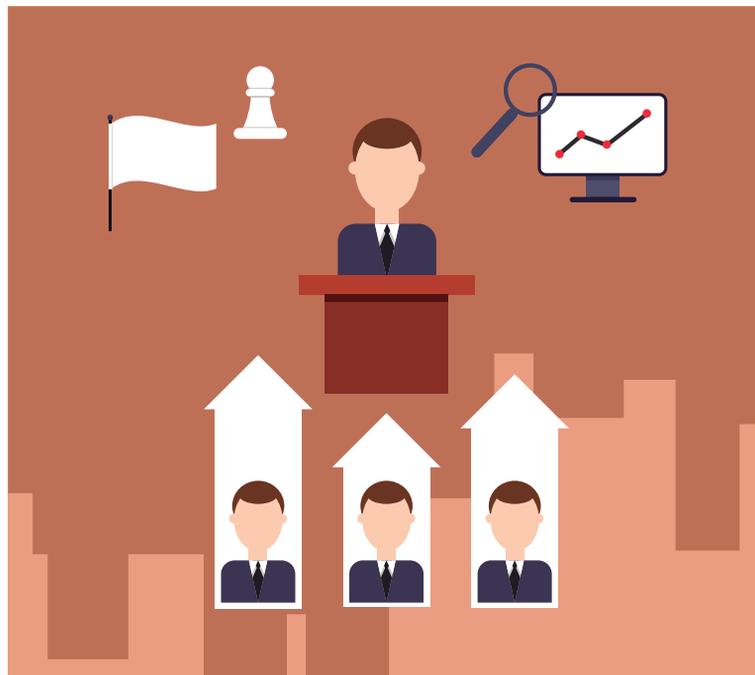


Si la democracia ha de ser concebida —como proponía Tocqueville— como algo más que una forma de gobierno, o sea como una forma de sociedad, de vida social, entonces los cambios en su seno, los más profundos y trascendentes, son los que acontecen en las percepciones y los imaginarios colectivos de los ciudadanos, es decir, en sus valores. Solo en la democracia, en las condiciones mínimas de libertad e igualdad, toca a los ciudadanos instituir, desde el debate público y el diálogo permanente entre pares, los valores y los contenidos de esos valores que han de regir el todo social, incluida no solo la ciudadanía sino, sobre todo, la autoridad.

### 3.3 Partidos políticos

Para analizar el papel que desempeñan los partidos políticos, es importante abordar dos dimensiones fundamentales: aquella que se refiere a su organización interna y la que se refiere a las funciones que desempeñan dentro del sistema político. De este modo, delimitar conceptualmente a los partidos políticos resulta un intento por caracterizarlos con base en el análisis de su estructura organizacional y del papel que desempeñan en las sociedades democráticas modernas.

Así, entendemos que un partido es una organización política que, resultado de un agregado de roles, se conforma como actor político colectivo para incidir en los niveles de decisión del sistema político, con base en el planteamiento de proyectos políticos generales y la presentación de candidatos a las elecciones.



Desde este planteamiento, referiremos a continuación tres fases que encierran las siguientes proposiciones:

- Los partidos políticos son *organizaciones*.
- Los partidos políticos son organizaciones que *ejercen ciertos roles*.
- Los partidos políticos son organizaciones que ejercen ciertos roles en *las diversas arenas y niveles del sistema político*.

### 3.4 Análisis de los partidos políticos

De acuerdo con la definición anterior, el estudio de los partidos políticos ha de tener en cuenta tres dimensiones o elementos constitutivos.

#### *Elementos organizativos*

- *Fisonomía de la élite*. Este aspecto se refiere a las formas y relaciones que adopta la élite de un partido, así como al grado de concentración o dispersión del poder en torno a la coalición dominante. Es el elemento fundamental en el análisis de la organización por cuanto hace referencia a la estructura organizativa de su núcleo y a las formas que adoptan las relaciones que se establecen entre este y el resto del partido.
- *Modelo originario*. Este aspecto se refiere a las formas en que se ha constituido y desarrollado originariamente la organización del partido. Los indicadores fundamentales para su análisis son el modo de desarrollo territorial, la presencia de institución patrocinadora y, por último, la ideología originaria del partido.

- *Grado de institucionalización.* Este aspecto se refiere al nivel alcanzado en el desarrollo y consolidación organizativa del partido. Sus indicadores básicos están constituidos por el grado de diferenciación organizativa y el grado de despersonalización.

### *Elementos sistémicos*

- *Roles generales de los partidos políticos.* Hablamos de roles generales para referirnos a aquellos que desempeñan genéricamente. No se refieren al estatus concreto de cada partido político, sino a la existencia genérica de la institución partidista.

Existen cuatro tipos de roles generales:

- El rol de canalizadores de conflicto. Tanto en su carácter de legitimador del conflicto, como de amortiguador y generador del mismo.
- El rol de mediación entre gobernantes y gobernados. Tanto en el sentido de la canalización de demandas y expectativas de los gobernados hacia los gobernantes, como en el sentido inverso.
- El rol de reclutamiento de la clase política. Tanto en el reclutamiento genérico de los políticos profesionales como en aquel más específico, referido al reclutamiento del liderazgo.
- El rol de soporte de la clase política. En referencia a su carácter de “maquinaria electoral”, a su contribución a la socialización política de la población y su intervención en los procesos que dan origen a la participación política de los ciudadanos.



Asimismo, existen roles específicos de los partidos políticos. Hablamos de roles específicos para referirnos a los roles que cada partido privilegia en relación con el particular contexto situacional en el que se encuentra, dentro del sistema político. La distinción entre partidos representativos y movilizadores da origen a una subdivisión entre este tipo de roles.

Roles representativos:

- *Party-government*. Es el rol que privilegia el partido en el gobierno y que puede ser desempeñado de diversas formas según hablemos de *one-party-government* o *multy-party-government*.

- *Party-opposition*. Referido al rol que desempeñan los partidos que ocupan posiciones de oposición y se instalan como alternativa de gobierno.
- *Party-minority*. Referido al rol que desempeñan los partidos minoritarios cuyo carácter les impide conformarse como alternativas individuales de gobierno. En este sentido, existe una distinción fundamental entre aquellos partidos que pueden formar parte de una coalición gobernante y aquellos que no pueden hacerlo.

Por último, también se encuentran los *roles movilizadores*:

- El rol anti-sistema
- El rol movimiento-social

### Niveles

- El nivel estatal
- El nivel regional
- El nivel local

Las estructuras de participación más importantes en las sociedades democráticas están vinculadas a los mecanismos de competición entre fuerzas políticas y, generalmente, están institucionalizadas en los procedimientos del sistema que afectan la renovación de los cargos públicos.

Partidos políticos y facciones políticas son cosas distintas. Surgieron primero las facciones, que persiguen el beneficio de sus integrantes. En cambio, los partidos buscan beneficios para todo el conjunto, o la mayoría de la comunidad en la que se desempeñan. Una tarea básica de los partidos es estudiar la realidad, diagnosticarla y, a partir de las necesidades de la población, plantear propuestas de gobierno y de confección de políticas públicas que resuelvan los problemas. Esta acción cobra gran relevancia porque los actores políticos, para llegar al poder y ejercerlo, deben dejar satisfecho al electorado.

Los partidos políticos son el vínculo que comunica a ciudadanos y gobernantes. Eso implica comunicar las opiniones de la sociedad, sus aspiraciones, y distinguir y proponer la forma de operar aquella, siempre y cuando sean “políticamente aceptables y prácticamente aplicables”. Y, en sentido inverso, los partidos también son el canal por el que se transmiten y operan las decisiones de gobernantes y legisladores hacia la sociedad. Fundamentalmente, son espacios de vinculación, de comunicación. Para hacer posible los proyectos desde el gobierno, es necesaria la lucha electoral, que es la contienda por el poder.

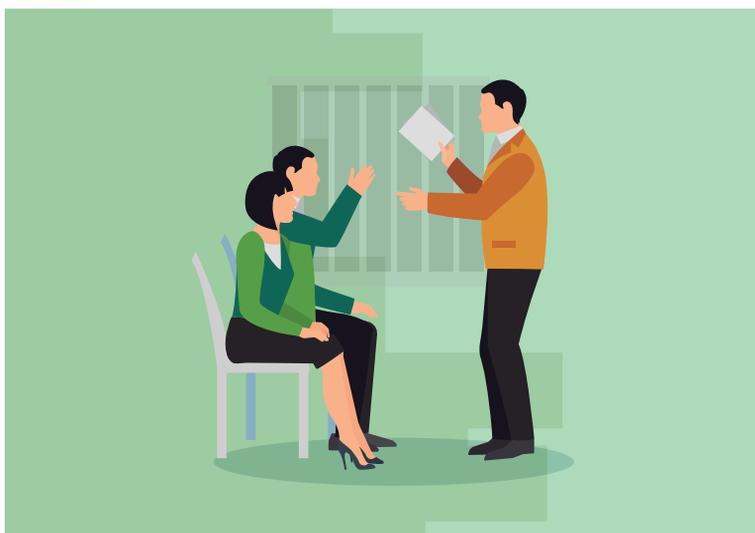
# LÍDER





## **4** Características de un operador político

Llegamos al núcleo del tema central de este libro. La persona que ejerce la operación política. Configurar qué es un operador político es un ejercicio fascinante; veamos por qué. Todos los gobiernos tienen operadores políticos. Y, en un sistema de partidos como el de México, no sería posible ni el ejercicio del poder del gobierno ni la llegada de los personajes a los cargos públicos sin el trabajo de los operadores.



Usualmente, se les conoce con varios nombres, de acuerdo con su esfera de acción. *Brokers* se les llama a los altos intermediarios de las personas que detentan posiciones de gobierno o de poder con otras figuras. *Lobbystas* (lobistas) son los grandes interlocutores especializados que hacen posibles los nexos y acuerdos de la negociación política con empresarios y otros actores sociales. Operadores se les conoce en Latinoamérica a quienes hacen el vínculo entre los distintos sectores de la sociedad con los partidos políticos y posibilitan la activación y movilización ciudadana para distintos fines, como las elecciones.

Como hemos visto en los capítulos anteriores, la operación política es negociación y presenta las siguientes características:

- Tiene el propósito de influir en otra persona para que tome cierta decisión.
- Su herramienta es la persuasión.
- Se lleva a cabo a través de distintas formas, pero la principal es la conversación informal.
- No solo se usa en la política o el gobierno; también entre empresas y organismos nacionales e internacionales.
- Su materia es la comunicación estratégica: el uso de la información para dar peso, enfoque e importancia a las decisiones.

En todos los procesos de negociación hay intereses compartidos y argumentos en conflicto, según señalan los especialistas que han investigado y escrito en este siglo sobre la actividad, al enfatizar en que el campo en que trabaja el operador político es el conflicto. Si no hubiera tensión o choque, no habría necesidad de negociar. La negociación inicia con la charla, hemos dicho que informal, y luego puede haber intercambio de favores o beneficios. La vida cotidiana está llena de negociaciones.

## 4.1 Perfil

Establecer el perfil del operador político permite saber por qué, en cada problema, esa persona es la que entiende cuál es la ventaja de cada uno de los agentes que intervienen. Asimismo, cómo es que domina las herramientas que permiten llegar a acuerdos, realizar movilizaciones y, en suma, pasar de los argumentos a los hechos.

Estudios en América Latina indican que el nivel de educación, formal o informal, en las áreas de conocimiento que inciden en la vida política —que hemos desarrollado en el capítulo anterior— más la militancia en el partido son dos rasgos importantes al momento de evaluar la calidad de un operador político, además de sus éxitos o fracasos en el ejercicio de la operación política.

Veamos uno a uno los rasgos indispensables en la persona que realiza la operación política.

### *Liderazgo*

En el apartado sobre liderazgo como dominio indispensable del operador político, definiremos los fundamentos de la dirección de un grupo humano en la esfera política. Por ahora, vamos a desglosar los elementos imprescindibles con que debe contar la persona que desea desarrollar su potencial como operador político desde el enfoque de su rol como líder.

El líder posee capital político y ese es su principal activo. En la nomenclatura de la ciencia política, el capital político es la suma de las habilidades personales y las medioambientales. El líder debe poseer destrezas estrictamente individuales que incluyen el talento y la predisposición, proyectados en un amplio menú de conocimientos y aptitudes útiles para la actividad política.



Además, debe contar con las características sociales que le permitan constituir su reputación frente al público en general, la sociedad, y también frente a la clase política y al partido político. Sobre estas dos grandes áreas de atributos, el líder político no solo es guía de un grupo humano; tiene muchos más roles que debe desempeñar para llegar a ser un operador político eficiente. Estos son algunos de los papeles básicos:

- Enlace con personas e instituciones
- Receptor y difusor de información
- La difusión a su cargo implica conocimiento de la comunicación política idónea para cada tipo de audiencia, público o sector al que quiere hacer llegar la información, porque en algún momento también será portavoz.
- Manejador de conflictos
- Asignador de recursos
- Negociador

### ***Conocimiento del territorio***

El operador político más exitoso es el que conoce mejor su territorio. Sabe qué ha ocurrido ahí, cuáles son las preferencias electorales históricas, los problemas sociales que se han enfrentado, las victorias y derrotas de los grupos de poder en la demarcación, los valores de la comunidad, cómo se ha movido históricamente, quiénes son los personajes relevantes por el afecto de la gente o sus actos, cuáles son las figuras de autoridad real y simbólica, y lo que entendemos por usos y costumbres, para resolver las situaciones conflictivas.

Esas son las condiciones del campo que el operador político debe dominar para que su trabajo prospere. La contienda electoral no es periodo suficiente para comenzar a explorar el campo; hay que dominarlo con mucha anticipación.

### ***Capacidad de análisis y organización***

En todo momento, el operador político es un analista y un organizador. La comprensión de situaciones políticas en condiciones de cambio y de estabilidad es una capacidad muy valiosa. Esta ponderación responde a la necesidad de entender las relaciones que se guardan entre los diferentes actores políticos, cómo se alinean, cómo se distribuyen las tensiones en las contradicciones cotidianas de las negociaciones.

El éxito de las acciones en política se debe a la capacidad de organización; improvisar cuesta caro. La experiencia nos dice que las tareas tienen que estar planificadas, considerando tiempos, movimientos, inversiones económicas y todas las actividades que están encaminadas al alcance de las metas que se han perfilado. La esfera empresarial es uno de los mejores ejemplos de la importancia que tienen la planificación y la organización. Y de ese campo aprendemos que hay competencias que se aprenden y capacidades que se tienen en forma nata, o que pueden desarrollarse.

Por ello, hago hincapié en este punto: la organización se aprende, se experimenta y se perfecciona. Así que el operador

debe capacitarse de forma continua en las competencias de organización.

### ***Motivador***

Para que un grupo pueda cambiar, es necesario que cada persona:

- Tenga confianza
- Sea motivada
- Esté capacitada

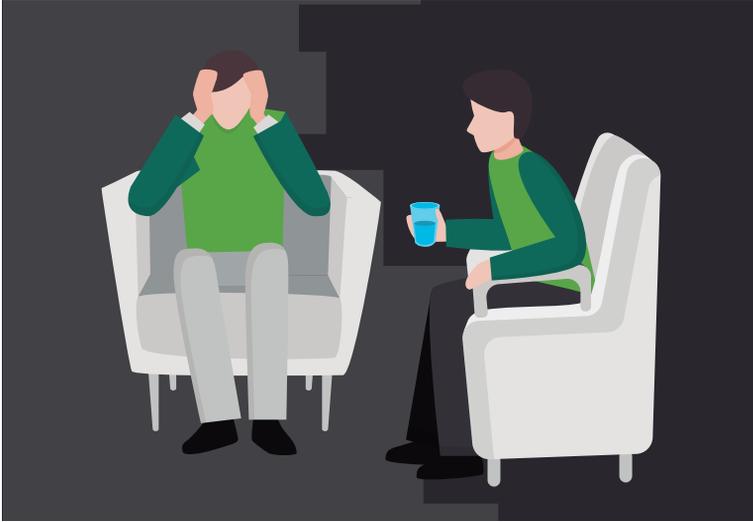
Estos tres elementos son indispensables. La confianza permite a la gente cooperar, las personas desconfiadas no se comprometen y no son eficaces; los líderes que desconfían de su gente gastan energía tratando de controlarla. Por otra parte, la motivación es nuestro impulso y nuestra gente estará motivada cuando el objetivo que persigamos como equipo refleje fielmente la meta individual de cada persona. Solo así se puede tener la energía que requiere el proceso de cambio.

### ***Escucha***

El liderazgo que detenta el operador político depende, en gran medida, de la capacidad de escucha que tenga. Mientras el que detenta posiciones frente a un público debe afinar la capacidad de hablar, el operador requiere aguzar el oído. En forma personal, escuchar a otra persona mejora el entusiasmo; los individuos que se sienten escuchados construyen lealtad, reducen la tensión, empiezan a pensar la forma de resolver conflictos, en vez de complicarse más, y se abren las puertas a nuevas ideas.

Entre hacer de cuenta que se está de acuerdo con las acciones y circunstancias del partido y estarlo, la diferencia está en la escucha del líder. Incluso los desacuerdos son clarificados porque cuando un líder escucha, el interlocutor se anima

a compartirle perspectivas que incluso están en desacuerdo o son de inconformidad.



### ***Empático***

El mejor operador político es aquel que, en su territorio, es considerado por los ciudadanos uno de los suyos. Esa cualidad es la de más alto valor para el partido, porque ocurre la mejor conexión entre candidatos y votantes cuando, a estos últimos, uno de los suyos les presenta a la persona en la que va a depositarse la confianza de la representación o del mando.

### ***Comunicador***

La vinculación es comunicación. Por ello, el operador político debe dominar los fundamentos del intercambio de mensajes entre las personas. La comunicación política viene a ser uno de sus dominios básicos y ello implica la comunicación política.

Un nexo exitoso requiere la capacidad de conectar ánimos, voluntades, acciones. Y, antes de la utilización de cualquier

plataforma de comunicación para difundir acciones del partido, programas de gobierno o convocatorias para entusiasmar y generar movilización política, es necesario abrir el criterio con el fin de adquirir las destrezas requeridas y lograr la comunicación en el ciclo completo: emisión de un mensaje y recepción de la retroalimentación.

### ***Asertivo***

Tan valiosa como la comunicación misma es la asertividad; no se trata de “acertar”, sino de lograr “aserción”, es decir, afirmación. Es necesario, entonces, entender que la meta consiste en comunicar las cosas en forma positiva. Expertos en comunicación indican que el ejercicio de la asertividad implica dar y recibir mensajes en forma honesta, pero también oportuna, para evitar herir a las personas con las que se dialoga.

La comunicación asertiva involucra ser empático con la otra persona, ponerse en su lugar y, luego, en un marco de comprensión y respeto, ser firme en el momento de exigir o pedir, además de exponer con claridad un razonamiento que permita decidir y persuadir. Una meta de altas miras es desarrollar política asertiva, donde sea posible dialogar en medio de los conflictos, para que cada quién cumpla con sus deberes y se garantice respeto en todo momento.

El ambiente idóneo para que la asertividad florezca es la confianza; interpretar las necesidades de todos los sectores de la sociedad y conjuntarlas en un diseño de gobierno. Esto, con políticas públicas que tengan sentido para los ciudadanos y respondan a sus requerimientos. Tal es el ideal de la comunicación circular.

### ***Mediador***

Los vecinos de una cuadra, de una manzana o de una colonia tienen al operador político como intermediario ante la esfera pública, en todos los asuntos que no conocen o no pueden

gestionar por sí mismos. Por tanto, lo revisten de autoridad y representatividad inmejorables.

Esa vinculación del nivel público con la vida diaria es la tarea más relevante de los operadores políticos. Ya hemos dicho que la negociación en todos los momentos de la vida ocurre como desarrollo de la existencia misma. Por tanto, la responsabilidad del operador político es multidimensional.

### ***Con inteligencia emocional***

Desde hace dos décadas, se sabe que el éxito de los proyectos en todos los ámbitos de la vida —más que del coeficiente intelectual— depende de la gestión positiva de las emociones. En todo el mundo, se ha difundido la idea de que la mente que siente es más rápida para reaccionar que la mente que piensa. Así, el conocimiento y control de cómo ocurre esta gestión de emociones se vuelve más relevante.

Resistir al impulso se ha vuelto el máximo desafío del operador político. En un mundo convulsionado por la velocidad de transmisión de mensajes, las soluciones precipitadas son la peor parte. Detenerse, ralentizar, objetivar y, después, tomar mejores decisiones equivale al desafío actual de toda persona que desea el mejor de los éxitos. Si liderazgo es el arte de persuadir a otros para construir un objetivo común, hay que resistir al impulso emocional y dirigir acciones desde la conciencia y la argumentación efectiva.

### ***Proactivo***

Este es el rasgo de un operador político exitoso: actuar de inmediato y en forma oportuna para evitar complicaciones futuras. Proyectar las consecuencias de las acciones propias y de otros tiene que ver mucho con la experiencia y el dominio de la actividad política. El desempeño proactivo consiste en considerar diferentes opciones, analizar posibles alternativas y tomar decisiones que minimicen los riesgos. Además,

se requiere pensar en los beneficios para la comunidad antes que en el bien particular de los individuos.

### ***Serio en los acuerdos***

Entre las argumentaciones más oportunas para la operación política, encuentro la de Daniel Innerarity: una sociedad polarizada es más proclive a estancarse. En cambio, poder llegar a acuerdos es la base de una sociedad democrática; y los acuerdos requieren cumplimiento o, de lo contrario, resultan contraproducentes.

Una democracia, más que un régimen de acuerdos, es un sistema para convivir en condiciones de profundo y persistente desacuerdo. Ahora bien, en asuntos que definen nuestro contrato social o en circunstancias especialmente graves los acuerdos son muy importantes y vale la pena invertir en ellos nuestros mejores esfuerzos (Innerarity, 2019).

### ***Incluyente***

Los acuerdos, la convivencia democrática, requieren inclusión. Un ambiente en el que todos los ciudadanos se sienten conectados siendo auténticos, genera confianza. Los líderes que logran la colaboración de los integrantes de una sociedad tienen esa característica: están comprometidos con la diversidad para que funcionen los acuerdos. Todo comienza con ser consciente de los prejuicios propios, a fin de trabajar con ellos rumbo a la objetivación y la imparcialidad.

## **4.2 Cualidades**

La tarea encomendada a un operador político comienza con la generación de confianza en el territorio donde trabaja. Asimismo, con el incremento de su capital político ante el partido y ante la sociedad en la que ejerce su labor. Por esta

construcción cotidiana que emprende, requiere un conjunto de cualidades personales que le permitan aumentar la calidad de su desempeño y de sus resultados.

Estas aptitudes son:

- Puntualidad
- Disciplina
- Prudencia
- Saber integrar equipo de trabajo
- Preparación
- Objetividad
- Apertura al diálogo
- Comprensión y amabilidad

Principalmente, la objetividad se impone en las destrezas del operador político. De hecho, es una condición para el buen trabajo. La objetividad es el apego a la realidad. En política, evitar injusticias y motivar a las personas con quienes se realiza trabajo político pasa forzosamente por un ejercicio de objetivación en las situaciones cotidianas.

Ser objetivo es desapegarse de sentimientos, de afinidad o simpatía con ciertas personas, situaciones u objetos. Se trata de tener un juicio imparcial sobre las circunstancias y los hechos. No es tarea fácil porque las personas tenemos criterios personales que determinan la forma en que vemos las cosas e interpretamos los hechos. Despojarse de experiencias, cultura, percepciones, creencias, sentimientos y emociones, para ser imparcial, cuesta trabajo. Pero ello hace la diferencia entre un operador sabio y uno imprudente.

### ***Promotor del partido***

Hemos puesto en relieve la importancia de los partidos políticos en el sistema mexicano y por qué el papel del operador político constituye la base de la más poderosa toma de

decisiones. Parte primordial de la participación es el sentimiento de pertenencia. Ser tomado en cuenta.



Por ello, cada militante debe sentirse parte del partido, y de eso se trata la promoción. Los ciudadanos externos, ajenos al partido, deben saber diferenciar el proyecto de partido que se defiende para que, en el momento de tomar decisiones, sean más informadas.

### ***Agente generador de participación***

Así como en el entorno social uno se siente mejor cuando ha sido invitado a una fiesta que cuando fue ignorado, en la vida del partido, hay modo de hacer saber a cada persona que tiene extendida una invitación personal para sumarse a un proyecto colectivo y hacerlo fuerte.

El operador debe asistir a las actividades del partido en el territorio: eventos públicos, actos ante medios de

comunicación, reuniones políticas, informes gubernamentales o municipales (si estratégicamente es conveniente). También tiene que asegurar la invitación en tiempo y forma a los militantes y simpatizantes, para que asistan a los eventos del partido; promover las actividades de impacto político instruidas por el partido.

### ***Difusor de logros y acciones de gobiernos emanados del partido***

El operador político debe tener perfectamente priorizados los logros y las acciones de los gobiernos emanados del partido que competen al territorio a su cargo. De otro modo, no habrá forma de bajar a tierra, a los oídos y ojos de los militantes y de los ciudadanos en general, las acciones más importantes.

El operador deberá:

- Conocer el perfil curricular de nuestros gobernantes estatales y municipales.
- Comunicar entre liderazgos, actores y estructuras políticas las acciones o, en su caso, los distintos logros de gobierno.
- Llevar al territorio el mensaje de la dirigencia nacional y de los buenos gobiernos priistas ante la militancia priista y la sociedad civil.

### ***Gestor estratégico de incidencias políticas***

El operador político debe reportar todas las incidencias que pudieran afectar la imagen del partido o de los integrantes del partido. También tiene que reportar todas las incidencias periodísticas (prensa escrita o digital), así como opiniones o posturas personales o de grupo que se presenten en las redes sociales. Derivado de los puntos anteriores, se tienen que implementar estrategias inmediatas para dar solución a posibles crisis o incidencias políticas.

### ***Eje principal de la operación política***

El operador es el agente más importante de la acción en tierra porque sus acciones consisten en:

- Mantener coordinación y buena relación con el partido, sectores y organizaciones; grupos políticos, líderes de opinión del territorio y actores políticos (diputados locales y federales, senadores, gobernantes y todas las instancias de gobierno).
- Identificar liderazgos relevantes del territorio afines al partido (taxistas, petroleros, maestros, sindicatos, etcétera) y operar coordinadamente con el partido.
- Mantenerse informado y comunicar las acciones, eventos y posturas del partido.

### ***Enlace político***

En los trabajos territoriales, el operador debe supervisar la inclusión de todos los grupos y fuerzas políticas afines al partido. Asimismo, debe supervisar la inclusión de liderazgos con representación para que participen en las estructuras (legisladores, gobernantes). Además, tendrá que supervisar la inclusión de los actores políticos estatales para sumarse a los procesos electorales (exgobernadores, exsenadores, exdiputados, expresidentes municipales, exlíderes del partido, entre otros).

Los obstáculos del ejercicio de la operación política son, principalmente, la pasividad y la indiferencia. En esos dos ámbitos negativos es necesario aplicar todas las herramientas de los saberes y la experiencia, a fin de generar la transformación necesaria.

### ***Agente clave de movilización en materia electoral***

Otra de las funciones del operador consiste en coordinar la estrategia de promoción político-electoral del partido para su eficiencia en los procesos electorales. Esta es la misión de

relevancia suprema, como ha quedado claro en los apartados anteriores. La movilización es una especie de examen para la calidad de la operación. Organizar las acciones y motivar a la gente a participar en ellas para lograr un fin electoral es el reto en el que se pone de manifiesto el trabajo hecho cada día por el operador. En ese proceso están puestos todos los esfuerzos del partido.

Por lo anterior, se trata de desempeñar el mejor papel con coordinación de movimientos. Detrás de cada acción de los votantes se encuentra el trabajo de persuasión del operador político. Y, por supuesto, en el desarrollo de los procesos electorales, se ponen en acción las capacidades humanas, técnicas, y de organización del partido.





## **5** Liderazgo y operación política

Liderazgo, carisma, abanderamiento de causas sociales, son características de un operador político. Es importante hacer una distinción entre el liderazgo representado por un cargo público o de elección popular, y el que impulsa ideales, proyectos o transformaciones sociales desde un espacio político-social. Mientras el primero contempla que el líder tiene funciones mínimas determinadas por cumplir, el segundo no; surge de la confianza que los ciudadanos le otorgan.

El liderazgo se puede definir como el proceso que ejerce una persona electa o designada para un cargo público, con objeto de tomar decisiones para representar la visión y los intereses de los ciudadanos. Propone soluciones a los problemas de sus representados y, mediante su influencia, motiva a sus seguidores a implementar acciones concretas, hacia el logro medible de los objetivos y políticas públicas adecuadas.

Para liderazgo político o social, la definición es: persona que, mediante su carisma, motiva y convence a uno o varios segmentos de la sociedad para que le den su apoyo, para así alcanzar y mantener el poder, y realizar actividades o cambios al modelo establecido, en beneficio de las personas o grupos que le otorgan la confianza o el voto.



### 5.1 Tipos de liderazgo público

- *Liderazgo coercitivo.* Es aquel en donde el poder de la persona depende del miedo de sus seguidores. El mejor ejemplo es Adolf Hitler, principal precursor en Alemania del *Führerprinzip*, (principio del liderazgo), según el cual el líder es el único responsable de concentrar todos los poderes en su persona, o sea encarnar el Estado y ser jefe del partido único. Si bien, el liderazgo de Hitler estaba fundamentado en principios ideológicos propios de su época, en el tránsito para alcanzarlos, se radicalizó y mezcló sus miedos y fobias, llegando hasta el intento por destruir a toda una comunidad, por cuestiones religiosas y económicas.
- *Liderazgo de recompensa.* Es aquel donde el poder se basa en la habilidad para prometer o dar algo que los seguidores desean. Nelson Mandela es un buen

ejemplo. Mandela fue un luchador incansable que mantuvo su lucha durante 27 años dentro de la prisión en contra del *apartheid* o segregación racial en Sudáfrica. En 1994 se convirtió en el primer presidente electo democráticamente, impulsando una política de reconciliación nacional que evitara la lucha civil violenta. Los seguidores deseaban que terminara la segregación racial en su propio país. Mandela encabezó una lucha en donde sus seguidores comenzaron a ver recompensas, al diluirse progresivamente la segregación, hasta llegar a alcanzar la mayoría de sus derechos políticos y sociales.

- *Liderazgo de legitimidad.* Es aquel donde el poder se apoya en el puesto, función personal o nombramiento dentro de una estructura organizacional. Un buen ejemplo es Charles de Gaulle, quien durante la Segunda Guerra Mundial se refugió en Londres, lanzando a través de la radio un llamado a los franceses para continuar la resistencia contra Alemania. Aunque carecía de los apoyos tradicionales, fue reconocido por Winston Churchill como representante legítimo de la “Francia libre” ante los aliados. Su liderazgo pasó por varios tipos de legitimidad, desde una función personal que lo llevó a ostentar un nombramiento en una estructura organizacional, hasta el ejercicio de un cargo público como presidente de Francia.
- *Liderazgo de experto.* Es aquel donde el poder se basa en la capacidad o conocimientos de la persona. Es el caso de Peter F. Drucker, cuyo liderazgo como autor despegó cuando el director de General Motors (en aquel momento la corporación más grande del mundo), Alfred Sloan, lo invitó a estudiar la empresa. Esto cambiaría la vida de Drucker para siempre, pues mantuvo su postura de no trabajar para un solo patrón y se dedicó a estudiar las entrañas de las compañías

y organizaciones desde fuera. Consolidó su reputación como consejero de las grandes corporaciones y, al publicar su libro *The Practice of Management*, ayudó a transformar la dirección en una disciplina. Quedó para la posteridad como uno de los gurúes del estudio de la administración de empresas o *management*.

- *Liderazgo de referencia*. Es aquel donde el poder se basa en la identificación de los seguidores con una persona que tiene recursos o características personales deseables. Es el caso de Muhammad Yunus, fundador del Grameen Bank, quien prestó más de cuatro mil millones de dólares a personas que no eran sujetos de crédito. Se dio a la tarea de “romper el ciclo de pobreza” en su nativa Bangladesh, haciendo préstamos a aldeanos muy pobres, y capacitándolos para convertirlos en empresarios económicamente independientes. Pugnó por un mundo sin pobreza, en el cual ya no existiría mercado para su banco. Un mundo, dijo, “en el cual todos estaremos orgullosos de vivir”.

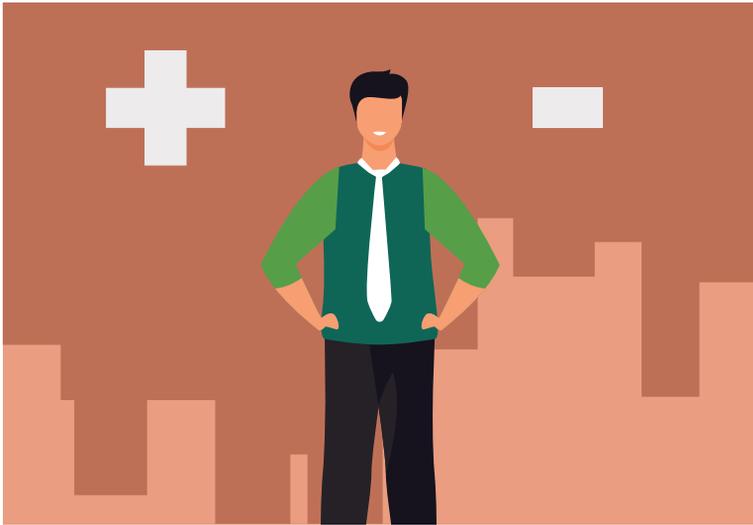
## 5.2 Concepción moderna del liderazgo

La concepción moderna de liderazgo ha sido determinada por la crisis sufrida en su concepción antigua de “héroe”. Después de las revoluciones de los siglos XIX y XX, se dieron movimientos sociales que tuvieron una gran influencia democrática y que iniciaron el fortalecimiento de las instituciones públicas en los sistemas políticos y gobiernos actuales. Ello al tener una base democrática y de eficiencia, también obligó a las instituciones privadas a realizar cambios estructurales en su dinámica interna para ser más competitivas, mediante la implementación de procesos institucionales y no netamente personales.

A lo largo de la historia se han realizado diversos estudios y análisis para determinar qué es el liderazgo, de dónde

proviene, si es un atributo personal o una condición circunstancial. Se busca saber si sigue prevaleciendo, en esencia, la concepción antigua de liderazgo o si la modernidad, los medios de comunicación, la tecnología y la permanente transformación democrática, han obligado a que sea transformado.

El debate contemporáneo se presenta en dos líneas fundamentales. La primera respecto de su origen: el liderazgo se ejerce por la voluntad otorgada por otros o es ejercido por el poder sobre otros. La segunda, con la condición de que el liderazgo solo puede ser ejercido por una persona con determinados atributos personales o se puede construir un liderazgo independientemente de dichos atributos.



El liderazgo moderno debe estar basado en valores y principios en los cuales coincidan los seguidores formales e informales, pues, de otra forma, se clasificaría como perversión del ejercicio de un poder formal o de facto que no reúne los requisitos mínimos de liderazgo. Uno de los principales dilemas del liderazgo moderno es definir si en verdad un liderazgo excesivamente carismático es negativo, porque promueve

que los seguidores vean en la autoridad el remedio de todos los males, eludiendo la responsabilidad de todos de aportar soluciones. O bien, si es mejor, pues cuenta mayores posibilidades de alcanzar los objetivos que buscan, en conjunto, el líder y sus seguidores.

Existen cuatro ejes fundamentales en los cuales se sustenta el liderazgo: *a)* líder (tiene que ver con la existencia real de una persona física o moral); *b)* poder (el primer aspecto tiene que ver con poder, con la capacidad de ejercerlo ya sea otorgado de forma institucional o formal, o por la voluntad tácita u obligada de los seguidores); *c)* seguidores (sería absurdo pensar en un liderazgo sin seguidores. Lo relevante es saber si dichos seguidores lo son por voluntad propia, por un mandato legal, por una relación laboral o contruidos mediante manipulación, demagogia, coerción, etcétera); *d)* objetivos (deben existir objetivos, ya sean perfectamente planeados y delimitados por un acuerdo o norma, o ya sean objetivos creados por el propio líder o el colectivo de seguidores que pueden ser concretos o abstractos).

Independientemente de la discusión sobre si el liderazgo es un tema de atributos personalísimos o si se pueden crear voluntariamente en ellos, existen esfuerzos por generar instrumentos de información que pretenden orientar en el fortalecimiento y la creación de liderazgos. Por ejemplo, la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) contribuye al desarrollo de nuevos liderazgos políticos que respeten la pluralidad y la diversidad. Llama a no renunciar a la negociación y al diálogo, que los líderes sean capaces de generar alianzas y realizar pactos o llegar a acuerdos, que sean respetados, atiendan al interés general, sean sensibles a las demandas de los ciudadanos, se preocupen por las valoraciones y percepciones de las personas sobre el grado de solidaridad que la sociedad les brinda, y asuman la transparencia y la rendición de cuentas.



La definición “un líder nace, no se hace”, es falsa; se puede desarrollar con estudio, determinación y práctica. La afirmación de que “un líder debe tener cualidades concretas, bien definidas” es falsa también, porque no se puede elaborar una lista de cualidades analizando a todos los grandes líderes de la historia. Una más reza “un líder lo es en cualquier circunstancia”, pero también es falsa. Un individuo que se convierte en líder para una labor determinada puede que no sea tan bueno en una situación distinta.

Por su parte, la afirmación “el liderazgo no mejora con la experiencia”, es verdadera. Cada situación se presenta en entornos diferentes, por lo cual el enfoque en todas será novedoso. Los conocimientos adquiridos y la práctica pasados, en la mayoría de las ocasiones, ayudan, pero mediante una aplicación diferente en cada circunstancia, que previamente debe ser analizada.

### 5.3 El liderazgo de los partidos

El liderazgo político se conforma como un fenómeno de poder enmarcado situacionalmente desde posiciones de élite, las cuales inciden decisivamente en los modos en que se presenta el liderazgo. La élite se diferencia del liderazgo en que representa un carácter posicional, mientras que el liderazgo presenta un carácter procesual.

La élite está formada por aquellas personas que, en una sociedad determinada, detentan niveles de poder e influencia que les permite incidir directa o indirectamente en los procesos de decisión política. Con el objeto de delimitar analíticamente a este grupo, asumimos que los individuos que conforman la élite ocupan posiciones de poder en las organizaciones e instituciones del sistema político.

En el caso de los partidos políticos, estas posiciones pueden estar determinadas por las siguientes contraposiciones:

- Élite del aparato del partido político vs. élites del *party in office*
- Élite de la coalición dominante vs. élite externa a la coalición dominante
- Élite profesional vs. élite técnica
- Élite del partido (formal) vs. élite subsidiaria

El liderazgo es una relación de poder y, como tal, una relación de carácter interpersonal afectada por los motivos de los actores, fundamentalmente en el sentido de que las formas y los recursos de poder del líder han de ser relevantes para los motivos de aquellos sobre los que se ejerce el liderazgo. Esta relación es referida a los tres niveles fundamentales de los que depende toda relación interpersonal: *a)* las características personales del líder; *b)* las características del actor sobre

las que se ejerce el liderazgo, y c) las características del contexto en el que se desarrolla la relación.

Desde esta perspectiva, entendemos que el liderazgo político se conforma como la capacidad de poder para incidir, directa y decisivamente, en los procesos de toma de decisiones políticas. De tal modo, las decisiones del líder son asumidas por los otros actores políticos en función de factores psicológicos, socioeconómicos y de cultura política.

Generalmente, las características personales del líder están referidas a los factores psicológicos; las características de los actores sobre los que se ejerce el liderazgo están referidas a factores de cultura política, y las características del contexto a factores sociopolíticos y económicos. Los factores psicológicos son expresión de la personalidad de los líderes; los factores socioeconómicos están referidos a su eficacia, y los factores de cultura política al conjunto de intereses y orientaciones que dan origen a determinados modelos de percepción del liderazgo.

Por otra parte, un análisis del liderazgo debe hacer referencia a dos componentes fundamentales: su centralidad (potencia, fuerza, impacto) y su estilo (autocrático vs. democrático). Los diversos elementos de los partidos políticos (organización y roles) inciden de forma diversa en estos dos componentes del liderazgo.

Un estudio sistemático del liderazgo de los partidos requiere considerar los elementos sistémicos que dan sentido a la intervención de los líderes. Asimismo, sería un error desconocer factores como los roles específicos que el liderazgo de partido desempeña en función de sus características, tanto personales como situacionales. Hay mucho aún que dilucidar a fin de contar con los instrumentos idóneos para estudiar sistemáticamente esta cuestión. Sin embargo, este campo de estudio ha visto surgir en los últimos tiempos una gran cantidad de modelos que seguramente nos aproximarán a una mejor comprensión.





## **6** *Lobbying,* **concertación y operación política**

La operación se refiere a la capacidad de armonizar el trabajo, las propuestas, las riquezas y los aportes de los diferentes actores políticos en un ambiente de confianza. Como tal, es algo más que una mera negociación política, o sea que se relaciona más con la generosidad de la participación que con la satisfacción de las necesidades de los involucrados. Para entrar en materia, conviene pues, definir en primera instancia la operación política.

La capacidad de operar políticamente se ha convertido en una de las más importantes habilidades demandadas para el desarrollo del trabajo político. Es difícil imaginar a un líder democrático, a una personalidad o incluso a alguna autoridad carente o limitada de habilidades negociadoras. Esto sería tanto como ver reducida su posibilidad de vinculación con personas y grupos y, en consecuencia, ver cuestionada su legitimidad social. Por ello, se considera que la operación es una de las habilidades sustantivas, constitutivas, que definen y pertenecen a los actores políticos contemporáneos.

En un proceso de operación política, la mejor negociación no es aquella en que uno gana y otro pierde; la mejor negociación es aquella en que todos ganan. Esto es lo que ha

inspirado la propuesta metodológica más difundida en términos de negociación: ganar-ganar.

A pesar de contar con la necesidad social, el ejemplo histórico, la experiencia política y la propuesta metodológica, lograr una buena operación en términos políticos parece ser algo difícil, por no decir imposible. Antes bien, al finalizar un proceso de operación política, el resultado generalizado es la sensación de haber sido engañado o, en su defecto, de haber actuado con una astucia tal que se guarda el temor de que en el futuro se podría pagar cara la osadía. ¿Por qué?

Es probable que algunos de los elementos centrales para responder este cuestionamiento se encuentren en los conceptos mismos de operación política y negociación, así como en la forma en que su planteamiento metodológico fue propuesto para las relaciones políticas y sociales.

## 6.1 De la negociación a la concertación política

- La **negociación** se puede definir como el proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado. Es un proceso y busca un resultado. Implica ponerse de acuerdo con otro para que los bienes (tangibles e intangibles) de ambos participen en actividades conjuntas de beneficio, que generen una renta para ambas partes. Ahora bien, al poner en conjunto una serie de bienes, se empieza a desarrollar un intercambio, que se pretende o al menos se anuncia como “equitativo”.

El planteamiento negociador se desarrolla en dos planos: el estratégico y el táctico. En el primero, el significado radica en ser un espacio donde se definen los criterios rectores para la toma de decisiones (individuales o colectivas). Mientras, el segundo se entiende como el lugar donde los criterios se aplican a la realidad cotidiana. En uno se definen las ideas y en

el otro su aplicación práctica. Todo esto genera una ruptura. A nivel estratégico, el planteamiento pretende ser equitativo, pero a nivel táctico, es decir, acorde con la cotidianidad, el resultado es diferente.



De forma “teórica”, se diseñará un proceso que pretenda encontrar un resultado positivo para las partes. La mejor negociación es aquella en que una parte obtiene oro mientras que la otra se queda con cuentas de vidrio, pero donde los dos están contentos de haber confundido al otro. Si todo lo anterior tuviera lugar por una sola ocasión, el problema podría no ser tan dramático. Pero, en la política, las personas que necesitan o desean negociar no lo hacen por una sola ocasión. Por ello, si el resultado del acuerdo no fue el adecuado, la posibilidad de “revancha” hace cada vez más difíciles las negociaciones siguientes.

Se puede creer que se le ha “tomado el pelo” a alguien o sentir que se nos ha “visto la cara”, pero esta sensación no se queda en el vacío, es un elemento integral al inicio de las nuevas negociaciones, que dificulta su desarrollo. Esto podría ayudar a explicar lo que se suponía al principio: “por qué esa sensación de desconfianza que no es otra cosa más que la seguridad de haber sido engañado”.

Por otro lado, si lo anterior sucede en las negociaciones en general, el problema se agudiza cuando lo que se negocia tiene que ver con los asuntos públicos. Debido a que tanto los integrantes de la sociedad como sus representantes se encuentran en procesos permanentes de negociación y re-negociación, ello implica la percepción de las relaciones sociales y políticas, en general, como relaciones de intercambio. Y es aquí precisamente donde consideramos que se encuentra el núcleo o corazón del problema: *lo que la sociedad requiere son relaciones de compromiso más que de intercambio.*

El problema social se percibe como la disyuntiva entre ver cómo se adquiere lo que nos falta a cambio de vender lo que nos sobra, cuando, en realidad, el problema es la respuesta al siguiente cuestionamiento: *de qué manera participamos en un trabajo común para la solución de problemas compartidos.*

Si continuamos viendo a la sociedad como un mercado político, es decir como un espacio de compra-venta, o como una relación entre cliente-proveedor es más probable que se deje de depositar paulatinamente la confianza en la persona con la que se negocia, para depositarla en el funcionamiento y el resultado del proceso, donde, al final, hay un tonto y un vivo. La ciudadanía lo sabe. Las encuestas relacionadas con la confianza de las sociedades en sus autoridades son impresionantes.

## 6.2 Características de la concertación política

Una propuesta para la solución del problema sería partir de su análisis en forma diferente. Por ejemplo, iniciar por intentar la consecución de acuerdos entre actores con pesos políticos diferentes y con organizaciones heterogéneas. Esto nos llevaría a un planteamiento: *existe para los actores políticos una habilidad requerida aún más importante que la negociación y es lo que entendemos como: concertación*. La concertación política se refiere más a la capacidad de armonización del trabajo, las propuestas, las riquezas y los aportes de los diferentes actores políticos en un ambiente de confianza, que a la búsqueda del equilibrio social de los intereses particulares. Es un aspecto más relacionado con la generosidad de la participación que con la satisfacción de la necesidad.

Hoy en día, las posibilidades para la coexistencia humana en sociedad presentan una doble dificultad: por un lado, la búsqueda de la homogeneización de la diversidad que disminuye la riqueza de la variedad en el género humano; y, por otro lado, la generalización de la relatividad que obnubila la observación de la realidad.

La objetividad ya no es más el punto clave para entender lo que estamos viendo. Son los paradigmas, los preconceptos o prejuicios los que rigen nuestro comportamiento. Es necesario plantearlo: no es malo tener paradigmas, ni preconceptos o prejuicios, pues son necesarios para ver, descubrir y, sobre todo, juzgar lo nuevo. El problema es ser prejuicioso o tener parálisis paradigmática; es decir, anteponer nuestro juicio a la observación de la realidad.

Esto es precisamente lo que tiende a pasar en los procesos de negociación política. La falta de credibilidad es el verdadero problema y se encuentra fundada en la idea de que las decisiones están tomadas, antes de que venga el operador. Por ello, se hablaba de los dos niveles de la negociación: el estratégico y el táctico, donde, además de la ruptura entre los

niveles, se tiene la certeza del preconcepto y del prejuicio, relacionada con la dirección y la intención de las negociaciones.

Entonces, ¿por dónde empezar? Lo que se requiere no es negociar puntos de vista, opiniones, intereses, ambiciones y finalmente egoísmos para culminar con complicidades; esto parece ser el más generalizado de los resultados de las negociaciones políticas. Lo que necesitan las sociedades contemporáneas es compartir los retos que la realidad propone mediante un conjunto de circunstancias.

Se requiere de la confianza para caminar juntos y la generosidad para armonizar y poner lo mejor de nosotros mismos, a fin de obtener resultados positivos que brinden beneficios para todos. Se necesitan dos cosas: en primer lugar, la profundización en el conocimiento de nosotros mismos como sociedad, a fin de entender, aclarar y compartir el significado de nuestra identidad. En segundo lugar, tener el valor para enfrentar los retos actuales, tomando las decisiones necesarias y armonizando los esfuerzos individuales y colectivos, de acuerdo con los criterios que se generen a partir de dicha identidad.

### 6.3 Lobbying político y cabildeo

*Lobbying* es un término inglés utilizado para referir la actuación de un grupo de especialistas que tienen como misión persuadir o ejercer presión sobre aquellas personas que toman decisiones, en los ámbitos político y administrativo, a favor de un determinado interés. El término *lobbying* se entiende también como un proceso de comunicación estratégica, cuyo campo de injerencia es meramente en los parlamentos o congresos de los diversos países. Sin embargo, al convertirse en un concepto de uso cotidiano en los ambientes político y económico, se ha trasladado también a otro tipo de ámbitos, siempre que se busque influir para conseguir un objetivo en beneficio de un grupo de interés específico.

Todo proceso de negociación está relacionado con la toma de decisiones, en donde también intervienen diferentes tipos de variables de cooperación y de competencia, así como intereses compartidos o argumentos en conflicto. Esto quiere decir que, si no hay nada en común, no hay sentido en tratar de resolver un problema; pero, si no existe conflicto, no hay nada que negociar

Se habla de hacer *lobbying* con alguien en alguna reunión de tipo informal para influir en él y hacerlo tomar cierta decisión, o de hacer *lobbying* ante alguien para conseguir tal o cual favor. En la operación política también se ha utilizado con frecuencia. En suma, es una herramienta de comunicación estratégica entre actores económicos, políticos y sociales, y presenta el uso de la comunicación como un activo. Ello es de especial relevancia en la nueva sociedad de la información, con su particular uso de las nuevas tecnologías.

Para analizar el *lobbying* y cabildeo, se requiere de establecer interpretaciones conceptuales. Cabildear es un verbo que deriva del sustantivo cabildo y este, a su vez, del latín *capitulum*, relacionado con una institución de larga tradición de participación social en asuntos públicos. El cabildeo ayuda a dinamizar los procesos de toma de decisión política y logra que un número mayor de organizaciones y grupos representativos de la sociedad participen en dichos procesos. Así, el cabildeo promueve la democratización de las decisiones públicas. Cabildear, entonces, se entiende como la actividad que se realiza para ganarse voluntades en un cuerpo legislativo o de una corporación.

Es importante subrayar la confusión existente entre los términos cabildeo y *lobbying*, así como el mal uso de ambos conceptos. En tal sentido, se pueden señalar dos líneas principales: a) la que considera al cabildeo como un instrumento meramente político, el llamado *lobbying* legislativo, y b) la que considera al *lobbying* como una herramienta de comunicación estratégica y de negociación.

Ambas líneas muestran diferentes alcances y acercamientos al *lobbying* y guardan similitud o se diferencian entre sí por los diferentes aspectos que consideran, como los actores que intervienen, el papel de estos y su campo de acción.

#### 6.4 Proceso de comunicación estratégica

Si todo proceso de comunicación se basa en la transmisión de un mensaje, desde un emisor hacia un receptor, entonces el *lobbying* se basa en la transmisión de información por parte de uno o varios actores hacia uno o varios receptores objetivo. Al ser un proceso de comunicación, cumple con lo que Fernández Collado y Dahnke (1996) llaman las “condiciones de éxito en la comunicación”. Estas son aquellas que deben cumplirse si se pretende que el proceso de comunicación tenga la respuesta deseada. Tales condiciones son:

- El mensaje debe ser diseñado de tal forma que llame la atención del destinatario.
- En el mensaje deben emplearse signos referentes a experiencias comunes entre el emisor y el receptor, para lograr transmitir el significado.
- El mensaje debe hacer referencia a las necesidades del destinatario, sugiriendo algunas formas de satisfacer esas necesidades.
- El mensaje debe sugerir esas necesidades, de forma apropiada a la situación del grupo del destinatario, para incitarlo a dar la respuesta deseada.

Desde estos requisitos, se puede inferir que el emisor, usualmente, comienza por investigar tanto del destinatario escogido como le es posible. Es decir, busca conocer al público receptor o destinatario; saber cuál es el momento para un mensaje; el tipo de lenguaje (verbal o no verbal) que se debe usar; las actitudes y los valores a los que se debe apelar para

ser eficaz, y las condiciones y el contexto del grupo o individuo al que se dirige.

Una de las formas aplicadas de la comunicación es la negociación. De acuerdo con Fisher y Ury (2005), el negociar es un medio para conseguir lo que se desea de alguien más y es un medio de comunicación mutua que permite conciliar un acuerdo. Esto es, llegar a un objetivo determinado a partir de diferentes intereses pero también de aquellos que no se comparten.

Todo proceso de negociación implica un enfoque tridimensional, pues todo negociador debe dominar las tácticas basadas en procesos de comunicación interpersonales efectivas en tres dimensiones: *a)* la táctica, *b)* el diseño del acuerdo, y *c)* la disposición del escenario. En este sentido, el *lobbying* puede ser analizado desde este enfoque, pues es precisamente la táctica empleada: el diseño de acuerdos y la disposición del escenario (contexto), las principales variables a considerar cuando se ejerce una acción de este tipo.



Dentro del *lobbying* existen diferentes tácticas. Estas, en realidad, son modelos aplicados de *lobbying* como herramienta de negociación, basados en procesos de comunicación estratégica. De acuerdo con Lampreia (2006), dentro de las más importantes destacan:

- La táctica del “caballo de Troya”. Consiste en acercarse al destinatario de la acción de *lobbying* y ofrecer ayuda desinteresada, por ejemplo, a través del apoyo de algún experto. Así, este infiltrado hará que, llegado el momento, el tomador de decisión lo necesite. Entonces, podrá ayudar desde adentro a influir en la decisión a favor del emisor de la acción de *lobbying*.
- La táctica “del duque escocés”. Implica la participación de más de un actor mediante su comportamiento “positivo/negativo” condicionando o atrasando la toma de alguna decisión; ya sea mediante la convergencia de intereses, el consenso o la adopción de alguna línea dura.
- La táctica “del dentista”. Cuando existe alguna propuesta que posee diferentes aspectos negativos, el *lobby* debe compararse con un dentista que retira “la peor pieza” y después se ocupa de los demás asuntos, menos importantes. Así, dentro de una primera fase, esta táctica se concentra en la peor parte, y solo se pasa a la segunda cuando la primera se ha resuelto.
- La táctica “del globo sonda”. Consiste en un ultimátum o una amenaza para provocar la reacción de otro sujeto a una acción de *lobbying*.
- La táctica “del sustituto”. Esta se da cuando alguna entidad o individuo acuerda con otro (que tiene los mismos intereses) no aparecer en escena, para que sea este segundo quien reciba todo el crédito. En teoría, el primero aporta todo el apoyo logístico, los

conocimientos y materiales, y el segundo no realiza ningún tipo de intervención.

Estas tácticas son solo algunas de las existentes. Como se observa, varían de acuerdo con su metodología, actores y circunstancias y es por ello que se reafirma el carácter multidimensional del *lobbying* y su aplicación a diferentes ambientes; aunque sobresale el utilizado en la operación política.

## 6.5 La construcción de acuerdos

El siguiente paso es la construcción de acuerdos. Los actores afirman que la negociación es la forma de diseñar acuerdos que crean un valor duradero. Esta etapa elige, entre las tácticas señaladas, la que mejor se ajuste a la situación, contexto y actores sujetos a una acción de *lobbying*. Es decir, se debe aplicar un enfoque sistémico que otorgue suficiente valor a las partes involucradas. Las diferencias de intereses o prioridades permiten hacer evidentes distintos elementos, y dar a cada parte lo que más le funcione, al menor costo para la otra parte. Tal es el principio básico para el diseño de acuerdos.

La tercera dimensión tiene que ver con el escenario y es fundamental en el proceso de una acción de *lobbying*. Un buen lobista sabe que una negociación también implica situaciones fuera de la mesa de negociación (situaciones informales) que le permiten tomar ventaja mucho antes de que se lleve a cabo un proceso más formal.

Al contrario de lo que sucede con la definición y alcances del término en cuestión, la mayoría de los autores coinciden en cuál es su proceso. Este se basa en cuatro etapas: a) el seguimiento, búsqueda y análisis de información, o investigación; b) la definición de alguna estrategia; c) la ejecución o puesta en práctica, y d) la evaluación y medición de resultados.

En la primera etapa, como punto primordial, se deben analizar e identificar las necesidades de la organización. Esto

se logrará ubicando cómo y dónde obtener la información necesaria y las respuestas precisas que ayuden a resolver estas necesidades. Asimismo, respondiendo a preguntas tales como: ¿quién hace qué?, ¿qué es lo que se hace?, ¿por qué se está haciendo?, ¿cómo se está haciendo?, ¿cuándo se ha hecho? Todo lo anterior se puede llevar a cabo a través de la obtención de información de fuentes primarias o secundarias.

En la segunda etapa, que es la definición de una estrategia, se debe partir de preguntas como: ¿quién llevará a cabo la estrategia?, ¿qué se pretende lograr?, ¿a quién va dirigido?, ¿cómo se pretende lograr? Una vez contestadas estas preguntas, el siguiente paso es la definición del objetivo u objetivos, por orden de importancia, y la identificación y selección de interlocutores, así como el momento de su intervención. El último paso es la argumentación, que debe ser persuasiva; debe informar, dar confianza y convencer al individuo u organización objetivo.



En la tercera etapa, se trata de poner en práctica el plan de acción, a partir del análisis de la información.

En la cuarta y última etapa, se debe evaluar si los objetivos fueron cumplidos. Es importante considerar que, durante todo el proceso, debe existir también una valoración continua. Es decir, se debe tener un control desde la búsqueda de información, la selección de estrategia, metodología y aplicación.

Debido a que el *lobbying* es un fenómeno de estudio relativamente nuevo, y las formas y perspectivas desde las que se ha puesto en práctica son distintas, existen enfoques y tipologías que han presentado diversos autores. Por ende, no existe una doctrina generalizada del término ni de sus alcances.





# Conclusiones

En este cuaderno de capacitación electoral, hemos hecho un recorrido por los pasos que debe seguir quien desee desempeñarse como operador político idóneo en el ejercicio de la democracia en nuestro país. De todas las ideas expuestas, es necesario destacar que el trabajo del operador político hace posible que los ciudadanos tengan el sentimiento de eficacia política, es decir, el impacto que la acción individual tiene en el proceso político. Este es el motor de la movilización ciudadana.

En este país, nos enfrentamos a una gran desvinculación de los ciudadanos respecto de los asuntos públicos, lo cual genera distanciamiento progresivo con los procesos electorales. En el ámbito de los asuntos públicos, es ahí donde ocurre la acción política más importante de la toma de decisiones de las personas. Así que el operador político acerca a los ciudadanos con la decisión más importante de la esfera pública: conferir el poder a autoridades y la representación a legisladores.

En este ejercicio, es oportuno dedicar las siguientes recomendaciones finales y el mejor de los éxitos en el trabajo dentro de la operación política. Sea objetivo con sus acciones: brinde el mismo tipo de atención y apoyo a grupos, actores y liderazgos. Sea amable con la gente: salude de mano cuando llegue a un lugar, sonría, muestre actitud de servicio y

## CONCLUSIONES

despídase personalmente. Escuche con empatía: ponga atención a lo que la gente le dice, opere siendo sensible ante sus necesidades y dé seguimiento a sus gestiones.

Tenga presencia en el territorio: visite su territorio político de manera permanente para atender todas las acciones estratégicas que se presenten. Piense y actúe estratégicamente, en forma proactiva. Analizar la información disponible y tomar decisiones sí aporta al partido. Sea prudente, cuide lo que promete.

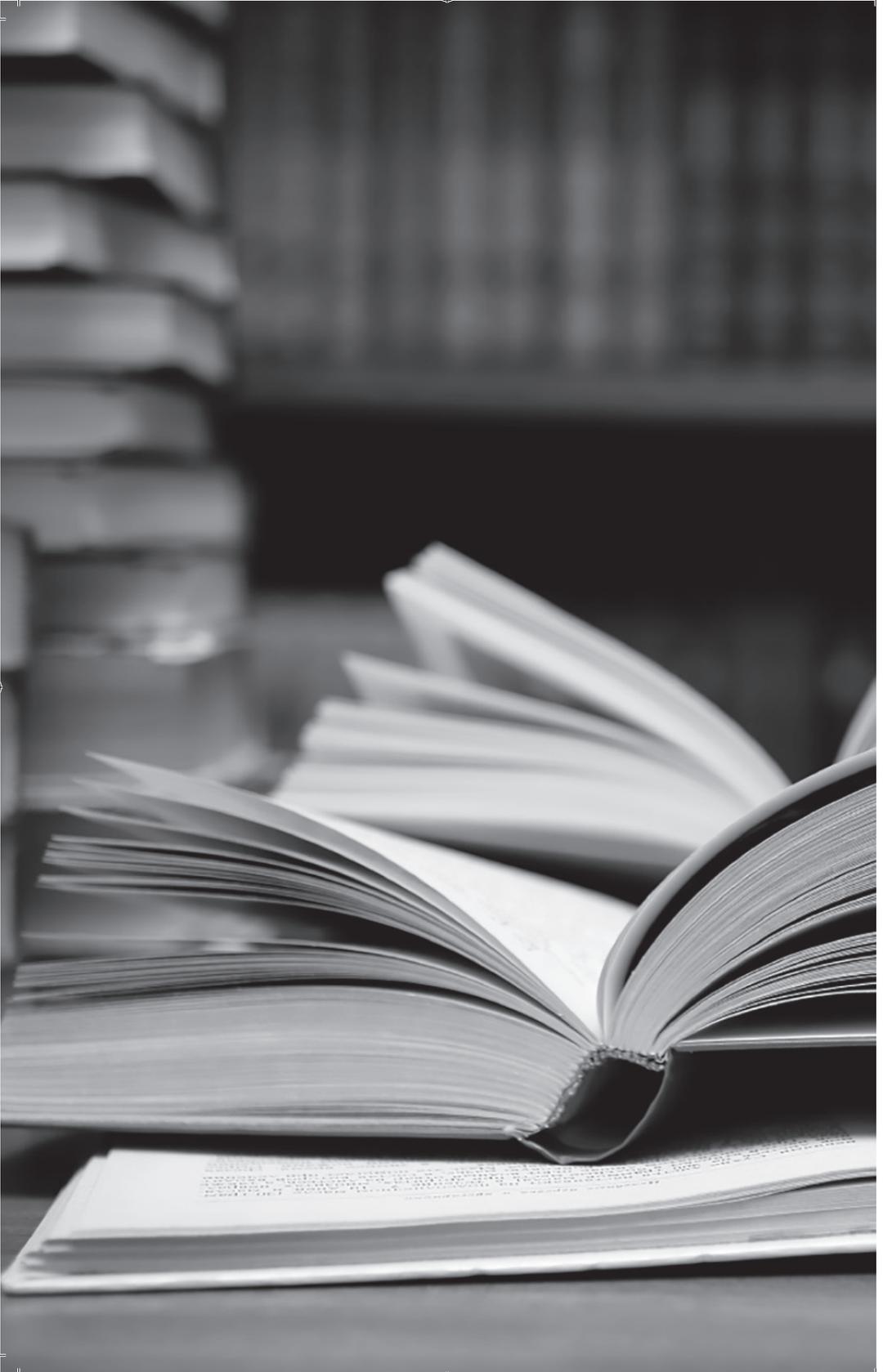
Aquí, es importante destacar que los líderes no deben comprometerse con ofrecimientos fuera de su alcance. Cuando haga una promesa, asegúrese de darle seguimiento hasta cumplirla. Cuide al partido. Manténgase informado de las posturas de la dirigencia nacional. Evite hacer declaraciones que pudieran afectar la imagen del partido. Asuma con responsabilidad la encomienda que se le confiere: no delegue tareas y decisiones que solamente usted puede tomar, evite los errores y mal entendidos. Mantenga una imagen positiva y buen comportamiento: no utilice accesorios llamativos en las actividades de partido. Cuide los detalles que puedan comprometer a la dirigencia nacional o a usted: no reciba apoyos personales de grupos o actores políticos.

Finalmente, es necesario recordar que la capacitación es la piedra angular de todos los proyectos. Todo impulso es inútil cuando no hay conocimiento. Todo trabajo es una pérdida de tiempo cuando se aplica mal por ignorancia. Ese es el espíritu de este texto que tiene en sus manos, aportar conocimientos básicos acerca de la operación política.



**Lázaro Jiménez Aquino.** Licenciado en Derecho y maestro en Ciencias Políticas por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Es Presidente Nacional del Instituto de Formación Política "Jesús Reyes Heróles". Ha ocupado diversos cargos en el sector público y de responsabilidad partidista. Ha sido docente, conferencista y analista sobre coyunturas políticas y construcción de escenarios.





## Bibliografía

- Adler-Lomnitz, L. (1994), *Redes sociales, cultura y poder: Ensayos de antropología latinoamericana*, México: Miguel Ángel Porrúa/FLACSO.
- Alfaro, E. (2006), *El concierto, por su propia definición, obliga al acuerdo*, Bilbao.
- Almond, G. A. y Powell, G. B. (1972), *Política comparada: una concepción evolutiva*, Buenos Aires: Paidós.
- Almond, G.A. y Verba, S. (1980), *The Civic Culture Revisited*, Nueva York: Little Brown and Company.
- Andrade, E. (2005), *Introducción a la ciencia política*, México: Oxford University Press.
- Arendt, H. (1997), *¿Qué es la política?*, Madrid: Paidós.
- Aristóteles (1991), *La política*, México: Porrúa.
- Arbesú Verduzco, L. I. (1991), "Concertación y comunicación política", en J. D. López Buitrón (coord.), *La concertación en México*, México: Asociación Franco-Mexicana de Administradores Públicos.
- Bauman, Z. (2003), *Modernidad líquida*, México: FCE.
- Bauman, Z. (2004), *La sociedad sitiada*, Buenos Aires.
- Bobbio, N. (1986), *El futuro de la democracia*, México: FCE.
- Bobbio, N., et al. (eds.) (2002), *Diccionario de política*, México: Siglo XXI.
- Cansino, C. (2008), *La muerte de la ciencia política*, Buenos Aires: Sudamericana.
- Cansino, C. (2011), *La revuelta silenciosa. Democracia, espacio público y ciudadanía en América Latina*, México: BUAP/Cepcom/ALED.
- Cansino, C. y Covarrubias, I. (2006), *En el nombre del pueblo. Muerte y resurrección del populismo en México*, México: UACJ/Cepcom.

- Castoriadis, C. (1983), *La institución imaginaria de la sociedad*, Barcelona: Tusquets.
- Chiu, A. (coord.) (1995), *Sociología de la cultura*, México, UAM.
- Cohen, I. J. (1996), *Teoría de la estructuración. Anthony Giddens y la constitución de la vida social*, México: UAM.
- Duverger, M. (1957), *Los partidos políticos*, México: FCE.
- García Canclini, N. (2005), *Imaginario urbanos*, Buenos Aires: Eudeba.
- Hirschman, A. O. (1986), *Interés privado y acción pública*, México: FCE.
- Krotz, E., (coord.) (1996), *El estudio de la cultura política en México: perspectivas disciplinarias y actores políticos*, México: Conaculta/Ciesas.
- Lechner, N. (1986), *La conflictiva y nunca acabada construcción del orden deseado*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas/Siglo XXI.
- Linz, J. (1990), *La quiebra de las democracias*, México: Alianza/Conaculta.
- Martins Lampreia, J. (2006), *Lobby: ética, técnica y aplicación*, Madrid.
- Michels, R. (1979), *Los partidos políticos*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Morán, M. L. (1997), "Sociedad, cultura y política: continuidad y novedad en el análisis cultural", *Zona Abierta*, 77/78, pp. 1-29.
- Morlino, L. (2005), *Democracias y democratizaciones*, México: Cepcom.
- Münch, L. (2011), *Liderazgo y dirección: El liderazgo del siglo XXI*, México: Trillas.
- Panbianco, A. (1993), *Modelos de partido*, México: Alianza.
- Parsons, T. (1966), *Estructura y proceso en las sociedades modernas*, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Pasquino, G. (1991), "Participación política, grupos y movimientos", en G. Pasquino, S. Bartolini, M. Cotta, et al., *Manual de ciencia política*, Madrid: Alianza, pp. 179-215.
- Portantiero, J. C. (1988), *La producción de un orden. Ensayos sobre la democracia entre el Estado y la sociedad*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Rousseau, J. J. (2000), *El contrato social*, Madrid: Tecnos.
- Sánchez, Galicia J. (2018) *Estrategías de campaña sobre aguas turbulentas*. Mexico: Editorial Piso 15
- Sani, G. (1985a), "Cultura política", en N. Bobbio y N. Matteucci (eds.), *Diccionario de política*, México, Siglo XXI, pp. 141-148.

- Sani, G. (1985b) "Participación política", en N. Bobbio y N. Matteucci (eds.), *Diccionario de política*, México: Siglo XXI, pp. 651-659.
- Sartori, G. (1993), *La democracia después del comunismo*, Madrid: Alianza.
- Thompson, J.B. (1998), *Los media y la modernidad*, Madrid: Paidós.
- Ury, W., Fisher, R. y Patton, B. (1991), *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, Editorial Penguin Books.
- Vallés, J. M. (2011), *Ciencia política. Una introducción*, Barcelona: Ariel.
- Vilas, C. M. (1993), "Democracia política y democracia social en América Latina", *Secuencia*, mayo-agosto, 26, pp. 9-21.
- Weber, M. (2006), *Estructuras de poder*, México: Coyoacán.
- Weber, M. (2010), *Sociología del poder. Los tipos de dominación*, Madrid: Alianza.
- Wolf, E. R. (2001), *Figurar el poder: ideologías de dominación y crisis*, México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Wolfe, A. (1997), *Los límites de la legitimidad. Contradicciones políticas del capitalismo contemporáneo*, México: Siglo XXI.



## Descarga la **colección completa**

### **1** Planificación Estratégica de la Comunicación Política en las Campañas Electorales.

Ismael Crespo / Ileana Carletta (Editores)

### **2** Nuevas formas de propaganda, movilización y emociones políticas en tiempos de Pandemia.

Ismael Crespo / Ileana Carletta (Editores)

### **3** Cuarto de Guerra y estrategia de campaña. El paradigma militar en acción

Javier Sánchez Galicia

### **4** Investigación del mercado electoral

Federico Irazabal / Elias Aguilar García

### **5** Uso del Big Data y la Inteligencia Artificial en Campañas Electorales

Alberto Rentería

### **6** Estrategias de Ataque y contra ataque en campaña.

Alfredo Dávalos López

### **7** Marketing Político y campañas electorales.

Alfredo Dávalos López

### **8** Campaña de tierra fidelización y movilización electoral.

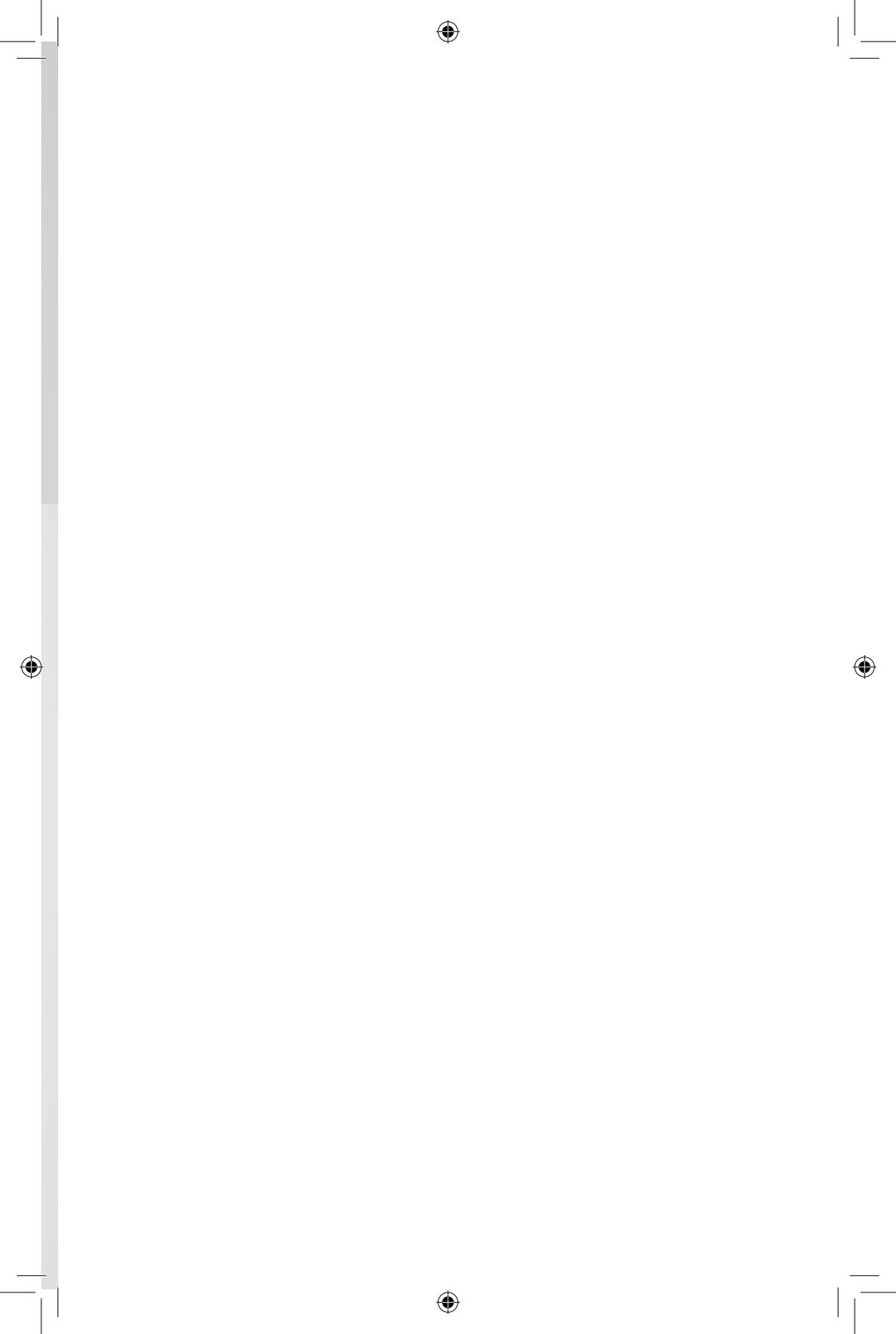
Sheyla Dallmeier / Rafael Andrés Arbeláez

### **9** El Mensaje de Campaña: temas, discurso y argumentación para el debate político.

Javier Sánchez Galicia / René Gonzálo Palacios

### **10** El ABC de la Operación Política

Lázaro Jiménez Aquino



*El ABC de la Operación Política*, se terminó de imprimir en  
noviembre de 2020 en los talleres de Piso 15 Editorial.  
El tiraje consta de 3,000 ejemplares.



Llegó la hora de asumir seriamente que México cambió y que nosotros, como partido, también debemos hacerlo. Hoy más que nunca tenemos que ser un partido moderno, cercano a la gente, un partido que ofrezca soluciones, un partido que conecte con los jóvenes y enarbole las demandas de las mujeres, un partido que fije

posiciones progresistas e informadas sobre los grandes problemas nacionales y globales. El PRI siempre ha tenido claro que la política tiene que profesionalizarse. Eso nos diferencia de las demás opciones políticas. Nadie le ha apostado como nosotros a un proceso de actualización permanente, a la formación de liderazgos. Demos pasos importantes en la preparación de nuestros cuadros, con herramientas útiles para el análisis de los fenómenos políticos, sociales y electorales. Con ese propósito, nuestro partido, a través del Instituto de Formación Política “Jesús Reyes Heróles”, pone a disposición de sus militantes y simpatizantes, y del público en general, la presente Colección editorial “Cuadernos de Capacitación Electoral”.

Alejandro Moreno Cárdenas  
Presidente del CEN del PRI



ISBN: 978-607-98995-7-8



9 786079 899578

PISO  
15  
Editorial