

# Las 10 ideas clave para ganar las próximas elecciones municipales

Albert Calderó

Dentro de dos meses habrá elecciones municipales, en un clima político muy especial y muy diferente al de anteriores citas electorales locales. Muchas ideas que podían ser buenas hace cuatro años no lo serán esta vez. En este artículo explicaremos y justificaremos 10 ideas que podrían ser clave en las actuales circunstancias. Vamos a ello.

## 1. Una cabeza de lista que sea persona inteligente, negociadora, amable y paciente

A veces no es posible elegir cabeza de lista, porque ya hay una persona que es líder indiscutible. Pero a veces sí es posible. Hablamos de este caso, y también de cuál es el perfil más valioso hoy en día para ser cabeza de lista en las municipales: A los líderes indiscutibles les iría muy bien hacer caso de lo que se dirá enseguida.

No es necesario que el cabeza de lista sea un gran estratega. Hoy en día la capacidad de decisión de los ayuntamientos es limitada, pero sobre todo, cuando haya que pensar en planes y proyectos de futuro, esto lo puede hacer gente experta que no es necesario que esté en la lista.

No es necesario tampoco que el cabeza de lista sea buen directivo ni ejecutivo, porque para dirigir la administración lo que hay que hacer es dar responsabilidad (y exigirla) a funcionarios cualificados y emprendedores, que son los que tienen que hacer este trabajo, y en la administración municipal los hay.

Tampoco es necesario que la cabeza de lista sea un experto en derecho, ni en ninguna de las muy diversas disciplinas técnicas que se utilizan en la administración municipal. Para hacer de técnico están los técnicos; y si en un ayuntamiento falta alguno para esto está la diputación provincial, que tiene la misión de cubrir las posibles carencias de los técnicos municipales y un fastuoso presupuesto para poder asegurarlo. Los políticos tienen que hacer de políticos, no de técnicos.

Lo que hace falta es que la cabeza de lista sea un muy buen conductor de equipos, porque tendrá que gestionar un equipo de gobierno que con casi toda certeza deberá ser de coalición. En muy pocos sitios habrá mayorías absolutas; más bien tendremos consistorios muy fraccionados. Se necesitará alguien inteligente y flexible, y con capacidad de llegar a acuerdos, y de integrar un equipo de gente heterogénea y con grandes egos.

Lo que también se necesita es una cabeza de lista que sea muy amable y paciente escuchando a la gente. La gente ha sufrido mucho todos estos años de crisis, y además ha cambiado. Hay que escuchar mucho y hay que dedicar mucho tiempo a estar cerca de la gente, de la gente normal de la calle, de la gente que no se acerca a los políticos. Y eso pocos políticos lo saben hacer bien, y todavía son menos los que entienden la importancia que tiene hacerlo.

Pues eso, en las municipales necesitamos cabezas de lista, y listas electorales, con muchas personas que sean inteligentes, negociadoras, amables y pacientes.

## **2. Una lista de candidatos de gente diversa, que busque hacer voluntariado y no un sueldo**

La lista electoral en las próximas elecciones será más importante que nunca. Todas las fuerzas políticas han sufrido una erosión muy grande en los últimos años. Incluso las fuerzas políticas nuevas y emergentes tienen un problema de credibilidad que sólo puede reducir la credibilidad personal de los integrantes de la lista.

¿Quiere decir esto que los miembros de la lista tienen que ser expertos en gobierno y gestión local? No. La gente no sabe juzgar eso. Quiere decir que, este año más que nunca, los miembros de una lista electoral deben saber muy bien interaccionar con la gente, escucharla y hablarle; y deben tener una trayectoria avalada socialmente de buenas personas, responsables e implicadas en la dinámica social.

El descrédito de la política partidista también ha supuesto el descrédito del "profesionalismo de barriada" en la política local. Puede ser necesario, y más cuanto mayor sea el municipio, que algunas personas de la lista, las mejor preparadas, se dediquen a tiempo completo a la tarea de gobierno municipal; las mejor preparadas según los criterios que hemos dicho antes, no las que necesitan un trabajo, ¡Y mucho menos las que necesitan un primer trabajo!

La gran mayoría de los integrantes de la lista deben ser personas dispuestas a trabajar una buena cantidad de horas a la semana para su municipio como una tarea voluntaria y poco o nada remunerada. La lista electoral que pueda utilizar con credibilidad como argumento electoral "No vamos a ganar sueldos, vamos a trabajar para el municipio" tendrá una prima en resultados.

Por otro lado también es importante que cuanto más experiencia en gestión local haya en la lista mejor. Las personas que ya han estado en el ayuntamiento es bueno que sigan, salvo las que no estén capacitadas ni dispuestas a dedicar el tiempo a estar con la gente. Y es importante también que tengan capacidad de trabajar y reflexionar en equipo.

## **3. Una segmentación electoral seria**

En las elecciones municipales las direcciones centrales de los partidos se limitan a aprobar las listas de candidatos, y a organizar una campaña mediática con mensajes muy generales. La campaña concreta en cada municipio debe ser obra de los candidatos y la organización local. Y es frecuente que a nivel local haya muy poca tecnología electoral, por lo que se dedica en general mucho dinero y energía en hacer cosas que son muy poco o nada útiles. Como esto ocurre en todas o casi todas las candidaturas, se produce un cierto empate de incompetencias, que se traduce en una alta abstención.

En momentos de inquietud social como los actuales, este empate de incompetencias y la abstención que provoca favorece relativamente las opciones más minoritarias, extremistas y populistas.

La manera de evitar este problema es estudiar seriamente la segmentación electoral. Hay que trabajar buscando los segmentos del electorado que son fluctuantes entre votar la propia opción y otras conductas electorales, y concentrar en este segmento todo el trabajo electoral, tanto de propuestas como de operaciones preelectorales y electorales. Buscar el voto de los ya convencidos es tan inútil como buscar el de los que nunca se convencerán.

El éxito o fracaso de una campaña electoral radica en esta cuestión, en muy gran medida: Identificar bien estos segmentos fluctuantes y centrar en ellos todo el trabajo de campaña. La buena noticia es que casi siempre son una parte pequeña, de no más del 10 o el 15 por ciento del electorado.

Se necesita trabajo experto para identificar bien estos segmentos fluctuantes. Una pista: no se trata de hacer encuestas, esto es del todo inútil. Se trata de estudiar los resultados electorales de muchos años, y tener en cuenta la evolución demográfica.

#### **4. Un tono cordial, unos valores inclusivos**

Las operaciones electorales no deben ser agresivas ni crispadas. No se trata de entusiasmar a los ya convencidos, se trata de convencer a los indecisos. Los electores indecisos son personas de dos tipos diferentes. Por un lado están los indecisos estables, personas que no tienen una opción política clara y que antes de cada elección prestan atención al panorama político y deciden en función de lo que escuchan y sienten. Por otro lado están los "nuevos indecisos", que es un segmento que sólo existe en momentos de crisis política, como la actual. Personas que tenían una opción clara y que de repente la dejan de tener, la pierden; es como si quedaran huérfanos, porque por una u otra razón pierden un referente político y deben hacer algo que no hacían, que es prestar atención al panorama político y decidir en función de lo que escuchan y sienten. Tanto unos como otros tienen una actitud receptiva al discurso y propuestas políticas de las opciones que quedan dentro de su abanico de preferencias; pero tienden a rehuir el discurso radical y excluyente de las demás opciones.

Por lo tanto hace falta un discurso, unas propuestas, unas operaciones preelectorales y electorales amables, argumentativas, empáticas, buscando la conexión y la complicidad. A la vez, hay que llamar la atención, hay que sobresalir de la cacofonía de los otros mensajes competidores. Pero, paradójicamente, para llamar la atención no se trata de alzar la voz. Hay que ser amable pero incisivo, no se debe ser ni agresivo, ni tampoco ambiguo, ni trivial.

El diseño de las operaciones y del discurso es esencial, en la argumentación y en el tono. Si esto se improvisa o se deja en manos de publicistas de detergente tendrá un efecto similar al de un elefante en una cacharrería, y el castigo será la pérdida de los votos indecisos y fluctuantes.

#### **5. Un programa electoral 10-10-10**

Una de las cosas que provoca una alta abstención en las municipales es que no se sabe qué proponen las candidaturas. Es muy frecuente que las candidaturas elaboren (a menudo machacando el mismo texto de cuatro años antes) un larguísimo catálogo de las cosas que

teóricamente harán, que por un lado nadie, ni los mismos candidatos, toma en serio porque para hacer todo eso se necesitarían diez años y cien veces el presupuesto disponible; y por otro lado, y al mismo tiempo, en muchos puntos el programa no compromete en realidad a nada, porque utiliza (hábilmente, dicen los cínicos) los verbos que no comprometen a nada: animar, dinamizar, potenciar, promover, reforzar...

Son largos documentos que no lee nadie, ni los candidatos, y que por tanto ni se usan en los discursos ni en la publicidad ni en ninguna parte, sólo se utiliza para poder decir los candidatos, sin ponerse colorados, que ellos sí tienen un programa...

Es evidente que esto es inútil. En cambio, el programa electoral es una de las pocas piezas de la oferta electoral que se puede trabajar y que puede convertirse en un argumento de voto válido para los electores indecisos. La marca de partido es la que es, se puede ocultar o no, pero no la podemos cambiar, ni podemos alterar la imagen que tenga en ese momento en nuestro municipio. Los candidatos son los que son y casi nunca existe la posibilidad de cambiarlos por estrictos criterios de eficacia electoral. Lo que, en cambio, sí podemos gestionar y convertir en un argumento atractivo para ganar votos es la oferta programática.

¿Cómo debe ser un programa electoral ganador? Nosotros hace años que defendemos una fórmula muy sencilla y eficaz: El 10-10-10. Quiere decir lo siguiente:

Un programa electoral debe tener un máximo de 10 propuestas. Importantes e impactantes. Sobre todo pensando en los electores indecisos. Pocas y buenas, factibles pero ambiciosas.

Cada propuesta del programa electoral se debe poder decir en un máximo de 10 palabras. Aparte de que en la letra pequeña haya más explicaciones y argumentos, la propuesta tiene que ser clara, sencilla y contundente. Si no se puede decir claramente en 10 palabras no sirve.

Y todas las propuestas dichas en 10 palabras las debe poder entender un niño de 10 años. Si hay que ser politólogo para entender la propuesta, no sirve. La gente, especialmente muchos de los electores indecisos, no tiene una gran cultura política ni conocimientos jurídicos. Y debe entender muy fácilmente la propuesta y su trascendencia.

Así habrá un programa muy corto, claro y sencillo que todo el mundo conocerá y del que todo el mundo hablará...

## **6. Una propuesta de coalición**

Uno de los cambios más claros del panorama político en relación al de hace cuatro años es que el abanico de fuerzas políticas con posibilidades de tener representación se ha ampliado. Algunas fuerzas tradicionales han perdido aceptación, y han aparecido nuevas formaciones con posibilidades. Esto hace que en muchos municipios, sobre todo en los grandes y medianos, es posible que se presenten más candidaturas y sobre todo es posible que más candidaturas lleguen a obtener concejales. Además, algunas fuerzas que durante muchos años habían tenido grandes mayorías ahora pasan por una cierta crisis.

Todo ello hace altamente probable que en muchos municipios, sobre todo en los importantes, no haya mayorías absolutas, haya más fragmentación de la representación y por tanto sea más evidente la necesidad de hacer pactos para formar mayorías de gobierno.

Por lo tanto algo que muchos indecisos se preguntarán es qué coalición piensan hacer las fuerzas entre las que duda, y este puede ser otro buen argumento para ganar votos.

Esto además no obliga a hacer forzosamente después la coalición que se ha preferido antes, porque en las negociaciones posteriores siempre pueden aparecer factores nuevos que hagan aconsejable tomar otras decisiones...

Por otra parte los electores indecisos a menudo son personas poco politizadas que no entienden, y además desaprueban, que a los políticos les cueste tanto ponerse de acuerdo entre ellos.

Por tanto puede ser un muy buen argumento electoral plantear en la campaña una previsión de qué coaliciones se harían en caso de poder acceder al gobierno. Hay quien piensa que esto puede hacer perder algunos votos, pero esto sólo ocurrirá si se propone la coalición con alguien que algún segmento de electores vea muy mal. En cambio, demuestra una voluntad de entendimiento y de búsqueda de una representatividad muy grande para gobernar, algo que una gran mayoría de electores indecisos valorarán positivamente.

## **7. Un estilo de trabajo participativo y amable**

Desde el año 1979 los ayuntamientos han sido democráticos, pero a pesar de ello, y a pesar de la buena intención de casi todos los políticos, muchos hábitos de conducta del sistema autoritario se han mantenido vigentes, tanto en los cargos políticos como en los de la administración. Uno de los más antipáticos y que más enoja cada vez a más gente es el despotismo, la tendencia a hacer y decidir cosas sin contar con la gente; la creencia de muchos políticos y de muchos funcionarios de que ellos, que son los que saben, son los que deben decidir las cosas, pensando en la gente pero sin contar con la gente.

Esto ha entrado del todo en crisis. Cuando había mucho dinero, y cada año más, que una parte de él se invirtiera en cosas que eran más capricho de los políticos que no necesidades sociales era tolerable; desde que ya no hay dinero de sobra, que es desde la crisis en adelante y para siempre, esto ya no es tolerable, y no será tolerado. Se acabó para siempre el tiempo de las alcaldadas, incluso de las bien intencionadas. O bien, quien haga una alcaldada que se prepare a pasarlo mal políticamente.

A partir de ahora se deben hacer pocas cosas, porque no habrá dinero para hacer muchas, y todas muy bien pensadas y sobre todo muy bien consultadas con todos, y muy consensuadas, y muy participadas, y muy negociadas. No deberá haber prisas.

Más valdrá hacer tres cosas, y las tres bien hechas y con la aprobación de la inmensa mayoría, que no hacer diez cosas y de las diez cinco mal hechas, o absurdas, o innecesarias, o simplemente no del gusto de la gente. En política local a partir de ahora se pagarán caros los errores, y las impacencias, y las improvisaciones, y la compulsividad, y la prepotencia...

Esto quiere decir que hay que cambiar radicalmente de chip. Lo importante no es hacer muchas cosas de cualquier manera; lo importante es hacer las cosas bien. Y bien quiere decir bien a gusto de la inmensa mayoría. El objetivo ya no debe ser pavimentar la plaza en un año haciendo lo que le dé la gana al arquitecto municipal; el objetivo debe ser pavimentar en tres años, haciendo un montón de reuniones, con los vecinos de la plaza, y con los comerciantes, y con los

taxistas, y con los repartidores, y con las compañías de suministros, ...y también con la asociación de vecinos, pero además, no únicamente; y haciendo reuniones donde la gente participe, donde haya votaciones, donde se hagan concursos de ideas, donde se elija el color del pavimento y también la textura del pavimento y también si debe haber juegos infantiles o no, y qué árboles y cómo deben ser los pasos de peatones... Cada actuación municipal debe ser un grandísimo pacto social con la inmensa mayoría de los afectados, que se ha de tejer y zurcir con mucha paciencia, espíritu abierto, ingenio, y capacidad para encontrar soluciones arbitrales...

No se trata de inventar, se trata de copiar. Hay que copiar algo que ya está inventado en todos los países civilizados... En Estados Unidos lo llaman community planning, o neighborhood planning, planificación comunitaria o planificación vecinal; consiste en la participación profunda, efectiva y directa de la gente en planificar y gestionar la puesta en práctica de todas las actuaciones municipales de cierta dimensión e impacto social.

Todos los políticos, directivos y funcionarios locales tendrán que aprenderlo, y rápido.

Y los candidatos que hagan de ello una promesa solemne de campaña ya tendrán un buen punto a favor.

## **8. Un modelo presupuestario**

Ya hemos hablado en el punto 5 de la gran utilidad de hacer un programa electoral de verdad, con compromisos precisos, realistas y a la vez ambiciosos y atractivos. Ahora proponemos un paso más, para los que tengan más ganas de hacer las cosas bien: Hacer público durante la campaña electoral un avance de las grandes cifras del presupuesto municipal de los 4 años, que demuestre la viabilidad económica de las promesas electorales que se hacen en el programa y a la vez la tendencia positiva que la candidatura se compromete a conseguir en las grandes cifras de la economía municipal: hasta qué punto reducirán el déficit y la deuda, qué ahorro neto conseguirán, qué inversiones harán, como harán evolucionar el gasto corriente, etc.

Claro que esto sólo lo apreciarán los que conozcan bien el funcionamiento municipal, pero precisamente estas personas son buenos prescriptores ante muchos electores indecisos: Si las personas serias y bien informadas del municipio hablan bien de una candidatura concreta esto puede movilizar y decantar a favor de esta candidatura muchos votos.

Por otra parte hacer este ejercicio permitirá, a la candidatura que lo consiga, llevar a cabo de una manera bien documentada una crítica contundente a todas las demás candidaturas, que probablemente, como no habrán leído este artículo, seguirán haciendo las cosas como en las elecciones anteriores, y por lo tanto seguirán prometiendo la luna sin decir cómo lo pagarán.

## **9. Un proyecto de cambio de la institución**

Otra cosa que puede dar ventaja a una candidatura es que haga propuestas serias de modernización del ayuntamiento. En este tema se han hecho en campaña electoral muchas propuestas simplistas y demagógicas, pero luego la gran mayoría de gobiernos locales, de todos

los colores políticos, no han hecho gran cosa. Durante los años de fuerte crecimiento económico y del gasto público se aumentaron mucho las plantillas y los sueldos del personal, pero poco la productividad y la eficacia. Y los años de crisis, que podría haber sido una oportunidad para mejorar a fondo el funcionamiento interno, consiguiendo más resultados a menor coste, han pasado también casi sin cambios, simplemente haciendo ahorros a base de dejar de hacer inversiones, y reduciendo los gastos más fáciles de reducir (que a menudo no eran los más innecesarios...)

Las instituciones locales tienen mucha necesidad de modernización. Los funcionarios entran a trabajar la mayoría de veces después de pruebas memorísticas que no acreditan nada las capacidades profesionales, y luego sólo mejoran profesionalmente los que son capaces de aprender por su cuenta... Cada técnico y empleado público hace el trabajo que quiere hacer, sin más criterio que la propia conciencia, porque la línea de mando es más honorífica que efectiva; los horarios son cortos y flexibles, y la asignación de trabajo muy rígida, por lo que es frecuente que en un mismo ayuntamiento haya a la vez gente sin trabajo y gente que no da abasto. Al mismo tiempo, el sindicalismo ha adquirido tanta fuerza que los sueldos del personal menos cualificado son tres y cuatro veces más altos que en la empresa privada, mientras que los técnicos y jefes tienen sueldos apenas dos veces mayores, lo que se compensa con ese ambiente de grave falta de exigencia...

Hacer una propuesta ambiciosa, pero realista y viable para cambiar esto podría ser un buen argumento electoral. Pero se ha de hacer el encargo de la propuesta a profesionales serios; con recetas fáciles y lugares comunes no se arregla nada ni se convence a nadie.

## 10. Un poco de suerte y mucha valentía

El sistema electoral democrático tiene una ventaja, y es que siempre tiene que ganar alguien. Siempre alguna candidatura termina ganando la alcaldía y gobernando. A menudo, y este año más que nunca, con una mayoría muy precaria. A menudo, y este año más que otras veces, ganará una candidatura con muy poca o ninguna experiencia de gobierno. Ganar puede ser cuestión de suerte, o de seguir algunas de las sugerencias de este artículo, sobre todo si ninguna otra lista lo ha hecho.

Lo importante es que quien gane no piense que ha sido por su inmensa sabiduría política. Las elecciones no las gana el que lo sabe todo, ni siquiera el mejor, las gana el que tiene más votos y el que es capaz de ganar la alcaldía y formar gobierno. Luego viene el trabajo difícil de gobernar y el trabajo, aún más difícil, que es el de aprender a gobernar. Admitir (nunca en público, siempre en privado) que no se sabe lo suficiente en el arte de gobierno es la grandeza de los políticos serios y responsables. Aprender a gobernar cada día mejor, con autoexigencia creciente, es una de las tareas más importantes de un equipo de gobierno, y es una tarea de equipo. Y es una tarea que requiere mucha valentía.

Hace falta valentía para pelear con los problemas en lugar de rehuirlos. Hace falta valentía para cambiar cosas eliminando privilegios y regalías. Hace falta valentía para estar cerca del vecindario cuando hay problemas. Hace falta mucha valentía para ser alcalde o gobernante local. Lyndon Johnson, presidente de Estados Unidos, dijo una vez: **"Cuando las exigencias de la**

***presidencia me parecen excesivamente pesadas, siempre me recuerdo a mí mismo que sería mucho peor si fuera un alcalde"***

Pues eso, mucha suerte y mucha valentía para todos y todas, y la enhorabuena a los que les toque gobernar. El gobierno local es un trabajo terrible, pero también apasionante.

Marzo de 2015