

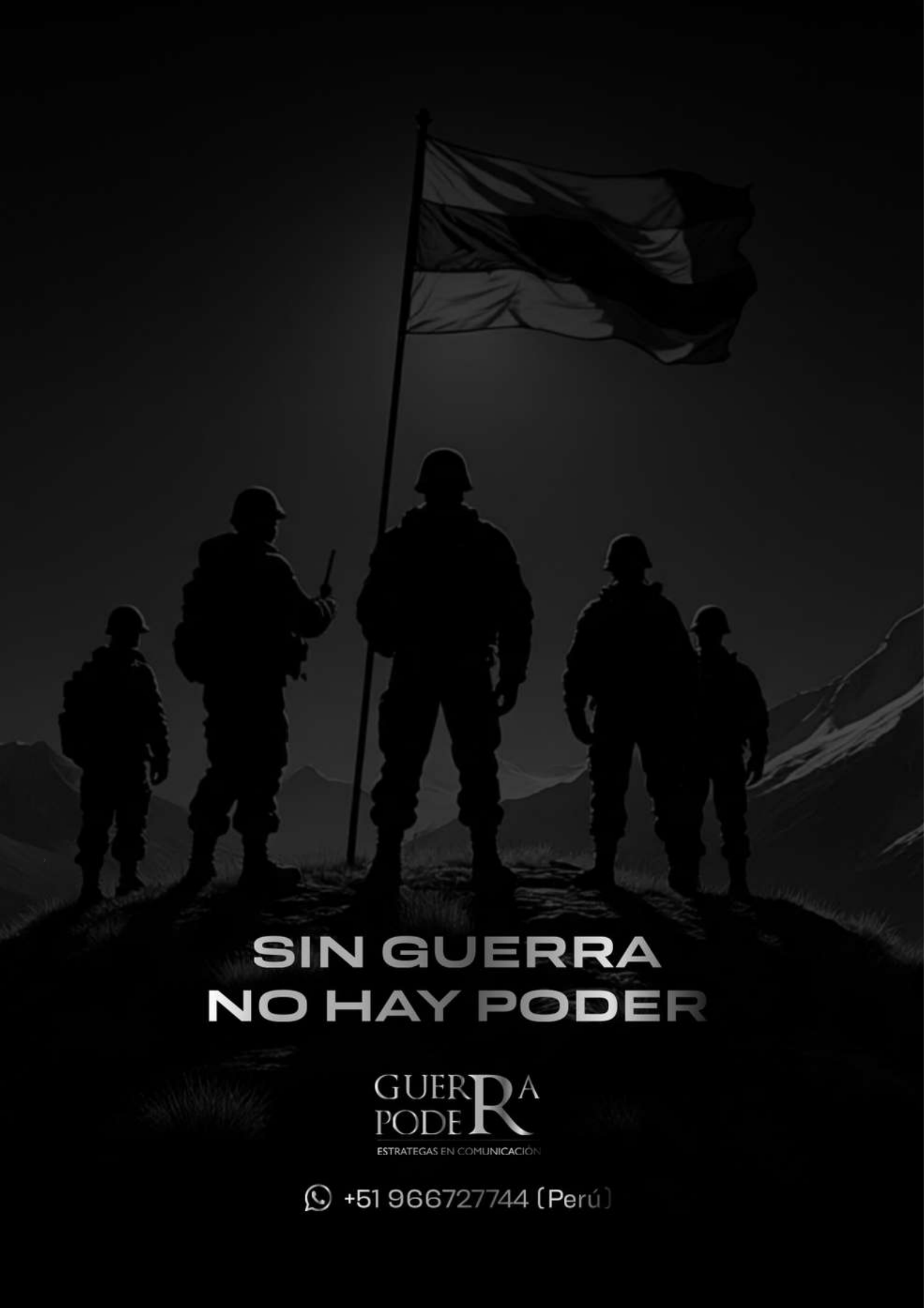
AGOSTO 2026

EL CONSULTOR

Elecciones Regionales y Municipales 2026

El Perú decide el futuro de sus regiones y localidades





**SIN GUERRA
NO HAY PODER**

GUERRA
PODERA
ESTRATEGAS EN COMUNICACIÓN

 +51 966727744 (Perú)

Tu *victoria*
empieza con
una buena
estrategia



INDICE

04

EDITORIAL

El voto que definirá el próximo Perú

06

EL NUEVO MAPA DEL PODER

Las elecciones regionales y municipales que pueden redefinir el Perú

ESTABA SEGURO QUE GANARÍA LA ELECCIÓN, PERO PERDÍ

La campaña electoral más cara, es la que se pierde

Por Guillermo Vásquez

10

ERM 2026: ¿UNAS ELECCIONES MÁS?

Por Luis Nunes B..

13

17

LOS PRIMEROS 30 DÍAS DE KEIKO

Entre la urgencia económica, la seguridad y el reto de la confianza

Por Eduardo Auccalla

19

MANUAL PARA PERDER UNA ELECCIÓN

Entre la urgencia económica, la seguridad y el reto de la confianza

Por Richard Tapia

LECTURAS RECOMENDADAS

Una apretada selección de títulos imperdibles

21

EL DÍA EN QUE UN HOMBRE DE TELEVISIÓN DERROTÓ A LOS POLÍTICOS

22

SOCIEDAD PERUANA DE CONSULTORES POLÍTICOS - SOPECOP

Comité Ejecutivo

Richard Tapia
Presidente

Luis Cabrera
Vicepresidente

Guillermo Vásquez
Secretario

Consejo Consultivo

Luis Nunes
Giovanna Peñaflor

Asociados

Héctor Venegas Sandra Guerra
David Abello Katty Mundo

Giovanni Berroa
Javier Calle
Ximena Cervantes
Carlos Falcón
Dámaso Fonseca
Eduardo Auccalla

Wilson Mostacero
Tabata Vivanco
Gabriel Durand
Richard Sánchez
Roberto Soto
Héctor Charry

EDITA

Sociedad Peruana de
Consultores Políticos -
SOPECOP

www.sopecop.org

Diseño y Maquetación:
PMG

AGOSTO 2026

El voto que definirá el próximo Perú

Las Elecciones Regionales y Municipales del 4 de octubre de 2026 llegan en un momento particularmente delicado para el Perú. Después de una elección general que volvió a evidenciar la fragmentación política, el desgaste institucional y una ciudadanía exigente, el país regresará a las urnas para decidir quiénes conducirán sus regiones, provincias y distritos durante el periodo 2027-2030. No será, por tanto, una elección menor ni un episodio administrativo: será una nueva medición del estado de ánimo nacional y, probablemente, una de las

primeras señales sobre el rumbo político que seguirá el país.

La magnitud del proceso explica su trascendencia. Más de 26,3 millones de electores están habilitados para votar y se elegirán 13.148 autoridades, entre gobernadores, vicegobernadores, consejeros regionales, alcaldes provinciales, alcaldes distritales y regidores. Estamos ante una de las mayores operaciones democráticas de la historia reciente del país y ante una decisión que trasladará el poder político desde Lima hacia los territorios.

Pero el contexto es determinante. El Perú llega a estas elecciones después de años de inestabilidad, confrontación entre poderes, desconfianza ciudadana, inseguridad y una profunda crisis de representación. El Instituto de Estudios Peruanos (IEP), identifica precisamente la crisis política, la fragmentación territorial y la inseguridad como elementos centrales del escenario electoral de 2026. En ese escenario, las elecciones subnacionales pueden convertirse en una válvula de expresión del malestar acumulado. La pregunta fundamental será qué hará el ciudadano con ese malestar. ¿Lo transformará en voto de castigo? ¿Buscará candidatos nuevos? ¿Premiará a quienes tengan experiencia? ¿Optará por figuras conocidas aunque representen la política tradicional? ¿O simplemente elegirá al candidato que perciba como capaz de resolver los problemas cotidianos?. Probablemente veremos una combinación de todas esas respuestas.

Una de las características más importantes de esta elección será el peso de los problemas concretos. Seguridad, agua, transporte, carreteras, salud, educación, empleo, agricultura, infraestructura y servicios públicos tendrán probablemente mayor capacidad de movilización que los grandes debates ideológicos nacionales.

Ese fenómeno puede favorecer a candidatos con arraigo territorial y capacidad de interpretar las demandas locales. También puede perjudicar a quienes intenten trasladar mecánicamente una marca nacional a una elección municipal o regional.

El Perú de las regiones no es homogéneo. Las prioridades de Arequipa no son las de Cajamarca; las de La Libertad no son las de Cusco; y las de Piura no necesariamente coinciden con las de Lima. Por ello, la elección será también una reivindicación del territorio frente a una política excesivamente centralizada. Existe, sin embargo, un desafío que va más allá de quién gane: cuántos ciudadanos participarán activamente y con qué nivel de información tomarán su decisión.

Los antecedentes merecen atención. Entre 2016 y 2021, regiones co-

mo Piura, Cajamarca y La Libertad registraron algunas de las mayores caídas de participación electoral a nivel subnacional. Si la ciudadanía percibe que la política no resuelve sus problemas, puede aumentar la apatía, el ausentismo o el voto meramente defensivo. Por eso, la participación no debe medirse solamente el día de la elección. También debe observarse durante la campaña: asistencia a debates, seguimiento de propuestas, evaluación de antecedentes y capacidad para distinguir información de propaganda.

Una democracia saludable necesita electores activos, no simplemente electores obligados a votar.

El resultado del 4 de octubre permitirá conocer algo mucho más importante que los nombres de los nuevos gobernadores y alcaldes: permitirá conocer qué tipo de liderazgo quiere el Perú para los próximos años. Si triunfan candidatos nuevos, podría interpretarse como una demanda de renovación. Si predominan figuras con experiencia, podría existir una búsqueda de estabilidad y capacidad de gestión. Si las victorias se distribuyen entre múltiples organizaciones, quedará confirmada la fragmentación política. Y si aparecen liderazgos regionales fuertes, estos podrían convertirse en protagonistas de la política nacional de los próximos años.

Los gobiernos regionales y municipales serán, además, la primera prueba de gestión de una nueva generación de autoridades. Su desempeño podrá fortalecer o debilitar la confianza en la democracia representativa. El ciudadano ya no parece dispuesto a conformarse con discursos. Esperará resultados visibles. Estas elecciones serán, en consecuencia, una elección sobre el presente, pero también sobre el futuro. De sus resultados dependerá buena parte de la capacidad del Estado para responder desde el territorio a la inseguridad, las brechas sociales, el desempleo y la falta de infraestructura. También emergerán nuevos liderazgos que podrían disputar espacios nacionales en los próximos años. El gran desafío será que la campaña no reduzca la política a propaganda, ataques personales o promesas imposibles.



“El verdadero resultado de estas elecciones no será solamente quién gana. Será si el ciudadano vuelve a creer que su voto puede cambiar su territorio y, con él, cambiar el futuro del Perú.”



EL NUEVO MAPA DEL PODER

Las elecciones regionales y municipales que pueden redefinir el Perú

Las Elecciones Regionales y Municipales del 4 de octubre de 2026 serán mucho más que una jornada para escoger gobernadores, alcaldes y regidores. Serán el primer gran test territorial del nuevo ciclo político peruano después de las elecciones generales y una oportunidad para medir cuánto de la política nacional logra trasladarse al territorio y cuánto, por el contrario, seguirá dependiendo de liderazgos locales.

El país elegirá autoridades para el periodo 2027-2030 en 25 gobiernos regionales, 196 municipalidades provinciales y 1.696 municipalidades distritales. La elección, además, se desarrollará en un escenario extraordinariamente fragmentado, donde partidos nacionales, movimientos regionales y figuras con trayectoria municipal intentan ocupar un espacio que los grandes bloques partidarios nacionales no han conseguido monopolizar.

En las elecciones subnacionales de 2026 no existe, todavía, un mapa definitivo del poder. Hay candidatos mejor posicionados, nombres con mayor reconocimiento y organizaciones con mejores estructuras, pero en buena parte de las regiones el voto continúa abierto.

Esto resulta particularmente evidente en seis territorios que concentran una enorme importancia política, económica y electoral: Lima, La Libertad, Arequipa, Piura, Cusco y Cajamarca.

Lima: la elección que puede convertirse en plebiscito nacional

Lima será, inevitablemente, la elección más observada. Pero conviene hacer una precisión: cuando hablamos de Lima Metropolitana estamos hablando de la elección del alcalde de la Municipalidad Metropolitana de Lima, no del Gobierno Regional de Lima. Este corresponde a las provincias del antiguo departamento de Lima y tiene como capital a Huacho.

En Lima Metropolitana, el escenario presenta un claro liderazgo inicial de Rafael López Aliaga. Una encuesta de Ipsos difundida en agosto lo ubicó con 21% de intención de voto, seguido por Carlos Bruce con 13% y Francis Allison con 9%. Otro sondeo publicado el 17 de agosto también colocó a López Aliaga en primer lugar, con 22,8%.

La ventaja, sin embargo, no equivale a victoria.

López Aliaga tiene algo que sus adversarios no pueden ignorar: reconocimiento nacional, una

identidad política claramente definida y una gestión municipal que será sometida directamente al juicio ciudadano. Pero precisamente por ello también carga con el desgaste propio de quien ya gobernó la ciudad.

Carlos Bruce representa una alternativa de centro y experiencia municipal. Francis Allison, por su parte, intenta convertir su trayectoria en gestión local en una candidatura competitiva. El problema para todos es el mismo: una elección con numerosos candidatos puede mantener artificialmente bajos los porcentajes de los punteros y hacer que la campaña de las últimas semanas sea decisiva. La pregunta no será solamente quién tiene más votos hoy, sino quién posee mayor capacidad para crecer.

En Lima Provincias, el escenario es distinto. La región tiene como capital a Huacho y su dinámica electoral está mucho más vinculada a las provincias y a los liderazgos territoriales. Los resultados no pueden extrapolarse desde Lima Metropolitana. El electorado de Cañete, Huaura, Barranca, Huaral, Oyón o Yauyos responde a problemas y referentes diferentes. Por eso, Lima tendrá dos mapas políticos si-



multáneos: el de la gran metrópoli y el de las provincias.

La Libertad: la gran batalla por el territorio de Acuña

Si existe una región donde la elección merece una lectura especial, esa es La Libertad.

César Acuña dejó el Gobierno Regional para competir en las elecciones generales de 2026, renunciando al cargo en octubre de 2025. Desde entonces, la pregunta central ha sido si Alianza para el Progreso podía conservar el control de la región que durante años constituyó uno de sus principales bastiones.

La respuesta electoral terminó siendo contundente: APP no competirá por el Gobierno Regional de La Libertad en las elecciones de octubre de 2026.

Este punto debe quedar absolutamente claro. Martín Namay había sido inicialmente identificado como la carta de APP para disputar la gobernación regional, pero desistió de su postulación en junio. La información publicada entonces señaló que Namay tomó la decisión después de evaluar los resultados de las elecciones generales del 12 de abril, en las que APP no superó la valla electoral.

La competencia quedó encabezada por figuras como **Elías Rodríguez y Aldo Carlos Mariños**, entre otros.

Elías Rodríguez representa experiencia política y conocimiento de la maquinaria electoral regional. Aldo Mariños llega con el capital político construido desde Pataz y busca transformar un liderazgo provincial en una propuesta regional. Pero existe un elemento adicional que puede alterar completamente la elección: **Patricia Bolaños**, una candidatura femenina que busca presentarse como una alternativa nueva frente a los liderazgos tradicionales.

La Libertad no solamente votará por una persona. Votará sobre una pregunta política mucho más profunda: ¿**continuidad de las es-**

tructuras conocidas o renovación del liderazgo regional? Y esa pregunta tendrá su epicentro en Trujillo.

Trujillo: la capital regional como campo de batalla

La elección de Trujillo puede convertirse en una de las más fragmentadas del país. En junio se reportaban 15 candidatos para la alcaldía provincial. Entre los nombres de mayor visibilidad aparecen **Robert de la Cruz, Víctor León, Mario Reyna, Carlos Alva** y otros dirigentes con trayectoria política. La dispersión del voto hace difícil hablar de un ganador anticipado. Aquí **la elección tendrá tres ejes: seguridad ciudadana, infraestructura urbana y recuperación del liderazgo económico de Trujillo.**

El ciudadano no solamente preguntará quién puede administrar la municipalidad. Preguntará quién puede recuperar la sensación de orden en una ciudad golpeada por la inseguridad y, al mismo tiempo, devolverle protagonismo económico.

En una elección fragmentada, Trujillo puede terminar siendo una carrera de resistencia: no necesariamente ganará quien sea más conocido, sino quien logre consolidar una estructura territorial y crecer en el último tramo.

Arequipa: una disputa entre experiencia y renovación

Arequipa es otro de los grandes laboratorios electorales de 2026.

En la carrera regional aparecen nombres como **Edwin Martínez, Alfredo Zegarra y Benigno Cornejo**, entre otros. La propia oferta electoral revela una característica de la política arequipeña: la supervivencia de figuras conocidas convive con la aparición de nuevas alternativas.

Edwin Martínez posee reconocimiento político nacional; Alfredo Zegarra cuenta con una extensa trayectoria municipal y Benigno Cornejo representa otra expresión del liderazgo local.

Pero Arequipa tiene una particularidad: su electorado suele exigir una identidad regional fuerte. El candidato que pretenda ganar deberá hablar no solamente de obras, sino de minería, agua, infraestructura, empleo, transporte, turismo y autonomía frente al poder central.

La capital, Arequipa ciudad, será decisiva.

El problema de la elección municipal es la fragmentación. La cantidad de candidaturas hace difícil que alguien consiga una ventaja contundente. Por ello, el debate municipal puede concentrarse progresivamente en tres temas: seguridad, transporte y recuperación del centro histórico y del atractivo turístico.

La ciudad de Arequipa no quiere solamente un alcalde que administre. Quiere un liderazgo que devuelva a la ciudad una voz política nacional.

Piura: el gigante electoral donde nada está cerrado

Piura será probablemente una de las elecciones regionales más difíciles de pronosticar.

Reynaldo Hilbck, exgobernador regional, aparece entre las figuras de mayor reconocimiento. También figuran candidatos como **Mártires Lizana, Danilo Calle, David Collazos** y otros competidores con presencia territorial. Piura, además, tiene un electorado enorme y heterogéneo. La agenda de la región está dominada por agricultura, agua, infraestructura, prevención frente a fenómenos climáticos, seguridad y desarrollo económico.

La capital regional, Piura ciudad, tendrá su propia batalla.

La alcaldía provincial se presenta como una carrera altamente competitiva, con alrededor de 15 candidaturas reportadas en el proceso. El ganador deberá enfrentar una ciudad que reclama mejores servicios, movilidad, seguridad y una relación más eficiente con el Gobierno Regional.

En Piura, gobernador y alcalde podrían incluso terminar perteneciendo a espacios políticos



diferentes. Esa posibilidad obligará a quien resulte elegido a construir acuerdos desde el primer día.

Cusco: identidad, turismo y poder regional

Cusco es probablemente la región donde la identidad territorial tiene mayor peso político. En la competencia regional aparecen Abel Paucarmayta, Edgar Ochoa, Edy Cuellar, entre otros. Aquí no basta con tener una marca partidaria. El candidato debe comprender una región dividida entre el extraordinario potencial turístico del Cusco, las demandas de las provincias, la actividad económica y las brechas de infraestructura.

La ciudad del Cusco será determinante.

El municipio provincial, actualmente encabezado por Luis Pantoja Calvo, enfrenta una elección con 13 candidaturas. Los temas serán previsible pero decisivos: transporte, turismo, comercio, patrimonio histórico, seguridad y servicios públicos. Pero existe una cuestión más profunda: ¿puede Cusco construir una nueva generación de liderazgo político capaz de superar la tradicional fragmentación regional? Quien logre responder afirmativamente a esa pregunta tendrá una ventaja estratégica.

Cajamarca: la batalla entre estructuras y nuevos liderazgos

Cajamarca completa este sexteto de regiones estratégicas. En una medición publicada en abril, **Silvia Monteza** aparecía en primer lugar con 39%, seguida por **Edwar Rojas Prieto** con 35% y **Joaquín Ramírez** con 13%. Sin embargo, estos porcentajes deben interpretarse como una fotografía anterior y no como una predicción del resultado de octubre. La elección cajamarquina tiene una dimensión

política especial. La región ha sido históricamente escenario de fuertes debates sobre minería, agricultura, infraestructura, desarrollo rural y distribución de recursos. La capital, Cajamarca ciudad, tiene una dinámica distinta a las provincias rurales. Allí pesan especialmente los servicios, el turismo, el crecimiento urbano y la gestión municipal. La alcaldía provincial también aparece fragmentada. En este contexto, la elección puede definirse por una combinación de reconocimiento, estructura territorial y capacidad de movilización.

El verdadero favorito todavía no existe

Después de revisar estas seis plazas, hay una conclusión inevitable: los favoritos de agosto no necesariamente serán los ganadores de octubre. Lima parece ofrecer la fotografía más clara, con **Rafael López Aliaga** en una posición inicial de ventaja. Arequipa, Piura, Cusco y Cajamarca muestran competencias más abiertas. La Libertad, por su parte, presenta una situación particularmente interesante porque la salida de APP de la contienda regional modificó completamente el tablero. Y aquí aparece el factor decisivo: la política subnacional peruana no funciona exactamente como la política nacional. Un candidato puede tener 15% o 20% y encontrarse cerca de ganar. Otro puede poseer una alta recordación de nombre pero carecer de estructura. Un tercero puede comenzar con pocos puntos y crecer rápidamente cuando la campaña entre en la agenda cotidiana del ciudadano. Por eso, las elecciones de 2026 serán elecciones de segunda vuelta estratégica, incluso en aquellos territorios donde la legislación exige superar el 30% para evitar el balotaje regional. La campaña tendrá que conquistar primero la atención, después la confianza y finalmente la decisión.

El país que emergerá de las regiones

El resultado de octubre tendrá consecuencias que irán mucho más allá de los municipios y gobiernos regionales. Los nuevos gobernadores serán actores políticos nacionales. Los alcaldes de Lima, Trujillo, Arequipa, Piura, Cusco y Cajamarca tendrán capacidad para convertirse en referentes de oposición, aliados del Gobierno central o potenciales protagonistas de las elecciones nacionales siguientes. Por eso estas elecciones constituyen una suerte de laboratorio político. El Perú no está eligiendo solamente autoridades locales. Está escogiendo quiénes administrarán los territorios donde se encuentran sus principales recursos, ciudades, corredores económicos, zonas agrícolas, destinos turísticos y conflictos sociales. El gran error de los candidatos sería hacer campañas iguales en territorios diferentes. Lima exige seguridad y movilidad. La Libertad exige orden, infraestructura y recuperación económica. Arequipa demanda liderazgo regional. Piura reclama agua, prevención e infraestructura. Cusco exige equilibrio entre turismo, patrimonio y desarrollo. Cajamarca necesita una nueva ecuación entre agricultura, minería y oportunidades.

No existe una sola campaña para el Perú.

Existen 25 campañas regionales y 1.696 batallas municipales. Y justamente allí reside la importancia histórica de las elecciones del 4 de octubre. El poder político peruano que emerja después de esa fecha no estará solamente en Palacio de Gobierno ni en el Congreso. Estará también en las regiones. Porque quien controle los territorios tendrá, inevitablemente, una parte importante de la conversación nacional. Estas elecciones, no serán el final del nuevo mapa político peruano. Serán el comienzo.



**SO
PE
COP**

Sociedad Peruana de
Consultores Políticos

II CONGRESO INTERNACIONAL SOPECOP

— LIMA 2026 —

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN POLÍTICA

Pensar el futuro.
Diseñar el cambio.
Liderar con propósito.



VISIÓN GLOBAL

Perspectivas
internacionales para
desafíos locales.



ESTRATEGIAS

Herramientas
para campañas
y gobiernos.



NETWORKING

Conecta con
líderes de toda
Iberoamérica.



INNOVACIÓN

Tecnología e
ideas para una
política moderna.



**29 Y 30
OCTUBRE**



LIMA, PERÚ

**CONSTRUYAMOS JUNTOS
LA POLÍTICA DEL MAÑANA.**

www.sopecop.org

ESTABA SEGURO QUE GANARIA GANARÍA LA ELECCIÓN, PERO PERDÍ



POR GUILLERMO VÁSQUEZ

"La campaña electoral más cara, es la que se pierde"

C

Cuál el motivo por el que se pierde una campaña electoral?. En realidad, son muchos los factores. ¿Eres candidato a la Alcaldía de un distrito o provincia o, tal vez, candidato a gobernador?-

En este artículo trataré de acercarme a los consejos que puedan ayudarte a delimitar las acciones en tu campaña electoral municipal. Primero, es muy importante describir claramente los roles, funciones y responsabilidades del equipo de campaña y lo haré lo más parecido posible a tu realidad.

Generalmente, los candidatos suelen liderar las campañas electorales y en su discurso, el argumento más conocido, cuando habla del equipo de campaña, es, "en este equipo no hay líderes, ni jefes, todos somos iguales y nuestra estructura organizacional (organigrama) es horizontal". Parece "bonito", pero es una locura. Si no hay un correcto empoderamiento de liderazgo en el equipo de trabajo -de cualquier proyecto-, todos, supuestamente, harán de todo, algunos no harán nada y nadie será responsable de absolutamente nada.

Lo peor de todo es que, el candidato asume el liderazgo de las labores de campaña y nadie obedece a nadie más que al candidato mismo. ¿Cuál será el resultado? Un estrés desgastador que le llevará indefectiblemente al fracaso.

Volvamos al principio de los tiempos...

No al de Adán y Eva, sino al de la campaña electoral.

El requisito fundamental para ser candidato a una Gobernación o Alcaldía, es estar seguro de poder ganar la elección. Un acto de fe absoluto que nadie podrá contradecir.

Cada vez que le pregunto a un candidato, "¿crees que vas a ganar la elección?", su respuesta automática es, "por supuesto, sino, no estaría postulando". Rara vez me han respondido lo contrario, en realidad, sólo una vez, no supe qué decir, no esperaba una respuesta



así. Evidentemente, aquel candidato, ni siquiera continuó en la contienda, claudicó y abandonó la campaña electoral.

Es sumamente indispensable tener confianza. Sin confianza en sí mismo no se puede conseguir nada en la vida, mucho menos, ganar una elección. Sin embargo, por no decir "pero", ese exceso de confianza podría nublar la objetividad de la campaña y perder de vista las contingencias e inconvenientes que puedan surgir. "No siempre el pensamiento optimista es lo óptimo". No se trata de ser pesimista, pero ponerse en los peores escenarios ayuda a resolver los problemas antes que se susciten.

"A mi me pagan para pensar mal"

Es una frase que suelo parafrasear. El año pasado tuve que pasearme por los pasillos del hospital de enfermedades neoplásicas -por suerte, fue sólo un paseo de aprendizaje- en donde pude observar algo que me llamó muy poderosamente la atención; en sus salas de espera conviven pacientes con sus familiares más cercanos, muchos de ellos de provincias que tienen que acampar en los jardines del hospital, sí, así como lo lee, acampan en el hospital porque no tienen en dónde pernoctar y tampoco dinero para pagar un alojamiento, pero ese es otro tema.

Las personas allí reunidas en convivencia

homérica, no respiran tristeza por lo que están enfrentando, no piensan en la muerte, respiran profundamente esperanza, fe, confianza y algo que los médicos parecieran querer sabotear, optimismo.

Los médicos especializados en enfermedades neoplásicas, no se dan el lujo de pensar optimistamente. Pensar optimistamente en esas circunstancias es irresponsable. El pensamiento optimista los alejaría de los escenarios más adversos y perderían de vista cualquier amenaza para el paciente. Si los médicos de ese hospital no pensarán en el peor escenario, nunca harían exámenes más profundos, nunca validarían sus sospechas, nunca harían análisis que muchas veces hasta parecen innecesarios, maltratadores o hasta crueles.

Del mismo modo, no es fácil decirle a un candidato que su campaña es un fiasco, más aún cuando ese señor que te mira absorto con el ceño fruncido es quien te paga.

No obstante, no se trata de ser pesimista, se trata de no dejar espacio para las amenazas y es vital anticipar lo que podría ser nefasto.

Esta labor no es sencilla -la de ser el "pincha globos"- y rara vez se encuentra un asesor in house que sea capaz de decirle las "verdades" al candidato. Las personas que conforman el equipo "interior" de campaña, suelen ser familiares, amigos, profesionales adheridos o

militanes que generalmente son optimistas y le dicen al candidato, lo que éste quiere oír. No quiero calificar a los cercanos del candidato como aduladores, pero sí, suelen serlo. Por supuesto, hay otros que no buscan adular o caer bien, simplemente no observan las amenazas porque el imbuirse en la campaña los ha llevado a “descontaminarse” de pensar en aquello que podría considerarse pesimismo.

Es por ello que, es muy recomendable tener un asesor externo, aunque la campaña vaya excelente -aparentemente- o, aunque el candidato ocupe el primer lugar de las encuestas, con mayor razón.

Cuando el candidato está puntero en las encuestas, todos se ocupan de él en sus discursos y, evidentemente, lo que dirán de éste no será gentil. Si el candidato ocupa el segundo lugar en las encuestas, todos los de abajo tratarán de ocupar ese lugar y quien va primero en las encuestas, sentirá su amenaza y, lógicamente, buscará retrasarlo para que no lo alcance.

Los candidatos que siguen en la tabla de las encuestas, deben saber que, cuando alguno alcance un porcentaje ascendente en las tendencias, todos los demás -tanto los de arriba como los de abajo en la tabla- buscarán sabotear su crecimiento y sin un buen asesor, experto en crisis -cuando se presentan o cuando hay que anticiparlas- su caída será inminente. Generalmente, este candidato es el que podría ocupar el tan ansiado título de “outsider”. Del mismo modo, así como miran al médico oncológico cuando les da de alta porque ya están curados, verán a este asesor pincha globos con alegría por los buenos resultados obtenidos.

¿Cómo determino mi equipo de campaña?

Todo equipo deberá tener un jefe de campaña que está por debajo del candidato y será de toda su confianza, pero estará por encima del resto de la organización. Es posible que, por encima del candidato haya un grupo de personas que conforman el Consejo Ejecutivo Nacional CEN de la organización política. No obstante, este CEN deberá consensuar acuerdos con el candidato a fin de no dictar doble discurso, ni doble orden al comando de campaña. El asesor externo se encontrará entre el candidato y el jefe de campaña o entre el CEN y el candidato como un órgano de apoyo, sin facultades dentro del resto de la organización. El asesor no puede dirigirse a las áreas del

organigrama a menos que sea para dictar alguna estrategia en el momento de su implementación o corrección. Cuando el asesor participa de la campaña y tiene contacto directo con la militancia, pierde anonimato, pierde objetividad y pierde su propio valor, para convertirse en uno más de la campaña. No es malo, pero no es su propósito.

El equipo de campaña deberá tener un área completa de comunicaciones, conformada por un director, un especialista en Relaciones Públicas PR, un publicista, un diseñador gráfico, un experto en gestión digital y operadores de cuentas. Es posible que el equipo de campaña tenga esta área “tercerizada” por alguna agencia de Marketing Político Digital en la modalidad de outsourcing.

El jefe de campaña nombrará a sus jefes de grupos que se encargarán de llevar los comandos a la militancia en sus secretarías distritales, zonales y otras que agrupen contingentes de personas. Los asesores externos pueden ser varios: estrategia, legal, coaching, media training u otro que el candidato requiera. Es posible que un asesor pueda cumplir más de una función, de acuerdo a sus capacidades. Es posible que el equipo de comunicaciones sea uno in house, pero alguno de sus elementos sea externo. Cada individuo debe tener muy en claro cuál es su rol en la campaña, cuáles son sus funciones (lo que tiene que hacer y cómo hacerlo) y sus responsabilidades. Si estos roles, funciones y responsabilidades no están debidamente descritos en algún documento -ya sea estatuto, manual operativo u otro-, el equipo caerá en descoordinación y su labor será confusa. No tener equipos delimitados con manuales debidamente descritos, hace que la campaña sea agotadora, desordenada y deficiente.

El candidato es “la estrella de la película”, el actor principal de la obra y su labor se limitará a brillar, a dar entrevistas, a conversar con los ciudadanos, a conversar con los dirigentes, a bailar, a abrazar, a besar y sonreír, cuando deba sonreír o llorar, si es necesario, etc. El jefe de campaña lo acompañará a todas partes y le indicará cuál es su agenda. Si el jefe de campaña tiene labores en las bases, éste deberá designar a un asistente a fin de reemplazarlo con el candidato.

El asesor externo, deberá ser un observador permanente que vigile el performance del candidato y el desempeño del equipo de campaña. Cuando observe alguna deficiencia del candidato, podrá dirigirse a él directamente,

pero cuando observe alguna deficiencia en el desempeño del equipo, deberá comunicarlo al jefe de campaña, no sin antes haberlo consultado con el candidato.

El estrategia de la campaña electoral deberá trazar la estrategia, obviamente, pero deberá tener en cuenta su implementación, su gestión en desarrollo y liderar el control y retroalimentación de la misma. Antes de trazar la estrategia, deberá realizar estudios de investigación que determinen los insumos para su diseño y desarrollo.

Los insumos deben estar acompañados de una prolija matriz FODA del candidato, de la organización política, de la hoja de ruta y todo elemento que sea susceptible de observación externa. No existe candidato perfecto, ni situación perfecta, ni escenario perfecto, por lo que la estrategia estará orientada, no solamente a alcanzar los objetivos prácticos de la campaña -ganar la elección, es el primer objetivo práctico-, sino también, objetivos accesorios, tales como: mejorar la retórica del candidato, mejorar su lenguaje corporal durante las entrevistas, optimizar el discurso, optimizar el plan de gobierno y todos los inherentes a la campaña.

El trabajo del asesor externo será cubierto un consultor político, alguien que se dedica a esta actividad, alguien que tiene el expertise y el bagaje suficiente para diseñar y desarrollar la mejor estrategia de campaña. Es importante reconocer que cada campaña es única y diferente de otra, así sea el mismo candidato, en el mismo distrito electoral, con los mismos competidores, con los mismos ciudadanos, así ya haya ganado antes, una o más veces, ninguna campaña es exactamente igual a la otra.

El consultor político deberá estar atento a que no se desvíe de la estrategia, atento permanentemente para diseñar tácticas de acuerdo a cómo cambia el escenario, las encuestas, los sucesos y todo aspecto del entorno de la campaña. El consultor político debe suponer que dentro del equipo hay uno o más espías que reportan a la tienda de campaña enemiga, que sabotea la propia porque odia al candidato u otra animosidad perversa. Existen infiltrados que no saben que lo son y existen personas del equipo que se convierten blancos de ataques para debilitar sus emociones y persuadirlos de sabotear la campaña. El consultor político es un experto en crisis y sabrá responder antes, durante y después de que se suscite.

Si tu anterior campaña no tuvo, al menos, lo poco que he descrito en este artículo, ya sabes porqué perdiste.



Expertos en
campañas
psicológicas

NEURO GESTIÓN POLÍTICA

¡Que tu mensaje
llegue al cerebro del
voto!



+51 999 124070

horapuntamarketing.com



POR LUIS NUNES B.

ERM 2026: ¿UNAS ELECCIONES MÁS?

Este año vuelven a coincidir las dos elecciones peruanas que definen nuestro destino como país; ello no sucedía desde el 2006. Pero la historia de los comicios municipales se remonta a 1963, ya que antes eran designados por el gobierno central.

El abuso del poder, la degradación de la política que llamamos politiquería barata, unida al cáncer de la corrupción y una desviación del proyecto original de descentralización de los años 2001 y 2002, aunque se habían dado algunos esfuerzos previos (fines de la década de los sesenta, en el marco de un ensayo militar reformista), nos lleva a una nueva elección con pocas sorpresas, una campaña que aún no calienta, bastante aburrida y presentando pocas ofertas de cambio, aunque la palabra se prostituya por tiros y troyanos.

Manuel Dammert (ya fallecido), encabezó una corta investigación corporativa en la serie Gestión Pública, bajo el sello de ONU, CEPAL e ILPES (Volumen I) donde se planteaba que este tema de la descentralización en el Perú, obedecía a la necesidad de una reforma institucional, para mejorar significativamente el desarrollo territorial. Allí se habla del hipercentralismo, del carácter patrimonialista del Estado y de sus componentes oligárquicos. La idea de la reforma, apuntaba a revisar los componentes institucionales, legales y territoriales; de procesos de inversiones, poblacionales y urbanos de rearticulación nacional de los territorios y de las oportunidades estratégicas del país, en consonancia con la Integración Sudamericana (IIRSA), la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y otros esfuerzos que, lamentablemente no prosperaron, no al menos como se hubiera querido. Hasta se soñó con los conglomerados en las macro regiones, para poder responder a los desafíos del desarrollo endógeno competitivo. Pura letra, en papel mojado, pues muy poco de ello se logró.



Gobernadores, Alcaldes Provinciales y Locales que, con ligeras excepciones no entendieron este proceso y por el contrario, se colocaron bandas y bastones de mando, imitando el presidencialismo y la concentración de poder, que precisamente se quería evitar.

A esta perversa desviación de los objetivos originales de la descentralización, se le sumó el hecho de que las Gobernaciones y Alcaldías se llenaron de personal no preparado, no calificado, marcados por la impericia y cuya presencia se debía más a compromisos partidarios, pago de favores por haber contribuido a financiar las campañas electorales y otras circunstancias coadyuvantes. En muchos casos, estas instituciones terminaron por convertirse en verdaderas organizaciones criminales, donde, desde la cabeza hasta los porteros y guachimanes, todos ganaban “alguito”.

No podemos dejar de mencionar una anécdota: hace años, una reputada empresa internacional intentó -sin éxito- introducir en varias municipalidades un software para hacerle seguimiento a los expedientes y otros documentos que ingresaban a ese tipo de instituciones y mejorar su eficacia y eficiencia. Dependiendo del tamaño de la municipalidad o gobernación, estamos hablando de centenares o miles de formularios y anexos. El sistema propuesto “miraba” cada documento desde que ingresa-

ba a Mesa de Partes hasta que llegaba a la gerencia y funcionarios que deberían atender el pedido y darle la solución adecuada según cada caso.

El rechazo y la resistencia al cambio, ganó la partida. ¿Motivo? El programa informático impedía la “repartija”, no permitía la corrupción y la coima para priorizar los documentos y las gestiones administrativas, según quien pagaba más “por debajo de la mesa”, o sea le quitaba la falsa careta de que siempre se respetaban los procedimientos, protocolos y reglamentos internos de la administración pública. ¿Y la ética? Bien gracias. Y hoy en día, con todas las plataformas digitales, aún persiste el mal manejo para favorecer el pago encubierto.

Gobernadores y alcaldes, con gran alharaca y mucho show para las cámaras y micrófonos, siempre exigiendo más presupuesto público; ¿resultado verificable? No tienen capacidad de inversión, gasto y ejecución y, al final deben devolver el dinero. El ejemplo más actual tiene que ver con las partidas destinadas a aminorar los efectos del fenómeno El Niño: en Piura se acaba de verificar que no se han realizado las obras necesarias en el río Piura, sus puentes, terrenos y afluentes colindantes y la necesaria salida al mar del mismo; los expertos indican que ya no hay tiempo para hacerlo, por lo cual

optarán por un plan B, que tiene que ver con reducir el impacto de los estragos. Se calcula que más de un millón doscientas mil personas sufrirán las consecuencias de la inoperancia, particularmente creemos que serán muchas más. Lo sucedido en Atico y Ocoña en Arequipa recientemente, indica que los gobiernos no ponen al ciudadano en el centro de sus políticas, que no hay empatía ni humanidad, aunque en campaña electoral se diga todo lo contrario. Y la solución entonces, ha sido correr a socorrer a los que estuvieron casi una semana varados en la carretera siniestrada, pero nadie se hace responsable de lo sucedido, de la improvisación y aún se sorprenden que la gente se moleste. ¡Tienen derecho a molestarse, porque sienten que el Estado en sus varios niveles de atención, no hace nada por ellos!

¿Y el caso de Lima? Nos vamos a una elección con 43 gobiernos municipales, con alcaldes y concejos elegidos, presupuestos propios y autonomía política. Una municipalidad metropolitana y 42 municipalidades distritales, ocupando territorios mayores que Bruselas y otras ciudades europeas. Nuestra capital tiene muchos problemas, algunos de ellos de extrema gravedad y si no se da la necesaria coordinación y visión de integralidad, seguiremos en lo mismo. En Villa María del Triunfo (VMT) y Villa El Salvador (VES) el incremento de las lluvias hace unas semanas, volvió a resaltar la falta de drenajes, el descontrol con la basura y otros desechos, falta de mantenimiento y/o cambio de las plantas y tuberías de agua de esos distritos, que ya superar más de dos décadas de antigüedad. VMT es el distrito de Lima con más roturas de tuberías de agua potable, registradas en los últimos cinco años: ¡casi mil roturas! Para colmo, los aniegos ocurridos también revelaron la presencia de las aguas servidas que inundaron muchas casas, causantes de muchas enfermedades y destrozos de los muebles e inmuebles. ¿La solución? Lo de siempre, declarar en emergencia esos y otros municipios y correr a reparar lo malogrado, lo cual implicará varios cortes de agua que, de nuevo, perjudicarán a los vecinos y al normal desarrollo de sus actividades diarias.

Pero ya con bastantes análisis y ejemplos palpables de cómo no se deben hacer las cosas, pasemos a plantear soluciones, que ojalá en el mediano plazo pueda implicar las necesarias reformas legales y prácticas que puedan reencauzar el proceso de descentrali-



zación, pues no se trata simplemente de transferir más competencias o más dinero a las regiones y municipalidades; se trata de transferir poder acompañado de capacidades, responsabilidades y resultados, que supere las deficiencias en la capacidad de gestión, la descoordinación entre los niveles de gobierno y la ineficiencia en el uso de recursos a la cual ya nos referimos. Comenzando, por crear un verdadero "servicio profesional" de gobiernos subnacionales, estamos hablando de crear una carrera pública regional, con profesionales seleccionados por mérito y remuneraciones competitivas.

Y algo muy importante: equipos técnicos regionales y municipales compartidos. Una municipalidad pequeña no necesita tener 20 especialistas permanentes. Puede tener acceso a una unidad provincial o regional de: proyectos, contrataciones, presupuesto, transformación digital, gestión ambiental e ingeniería. Es que no tiene sentido entregar 50 o 100 millones de soles a una municipalidad que no tiene buenos ingenieros, especialistas en contratación pública, planificación, presupuesto o gestión de proyectos. Este puede ser el corazón de la reforma.

Una nueva propuesta de descentralización para el Perú debería también incluir por ejemplo, pasar de "descentralización del gasto" a "una descentralización por indicador de resul-

tados". Datos consultados, nos indican que el presupuesto 2025 destinó casi 40% del presupuesto público a gobiernos regionales y locales. Con un verdadero Sistema Nacional de Resultados Territoriales, los gobernadores y alcaldes deberían regirse por políticas públicas vinculadas a una serie de ítems, como seguridad, agua potable, salud, educación, saneamiento, infraestructura, empleo, inversión privada, mantenimiento de obras y la necesaria reducción integral de brechas.

Y para evitar la superposición y/o duplicación de funciones y de recursos humanos entre los niveles ya enunciados, deberíamos reclasificar las tareas y demarcarlas correctamente, y se sugiere entonces que al Ejecutivo le toque trabajar las grandes políticas nacionales, gerenciar las regulaciones, estar a cargo de las grandes infraestructuras y de mejorar todos los estándares.

Al Gobierno Regional: la salud regional, educación regional, infraestructura regional y desarrollo económico territorial. A las Municipalidades Provinciales: la planificación territorial, el transporte provincial, manejo de residuos y la infraestructura intermunicipal.

Y las Alcaldías Municipales, los servicios directamente vinculados al ciudadano: limpieza, parques, vías locales, seguridad preventiva y manejo de los espacios públicos.



Otro asunto neurálgico es cambiar radicalmente la descentralización fiscal, y hay una buena noticia: este 2026 el MEF está fortaleciendo el FONCOMUN, con un incremento gradual de su financiamiento del 2% al 4% del IPM durante cuatro años.

Ello en base a una ecuación lógica o de sentido común: necesitamos emplear mejor los recursos propios y así podremos obtener más recursos por resultados.

Una municipalidad que mejore su recaudación, reduzca morosidad y mejore sus servicios debería recibir incentivos adicionales y no premiar al que gasta más.

Lo anterior también está relacionado con que las Gobernaciones tengan más poder económico y no convertirse solamente en administradores de presupuesto. Deberían ser verdaderas agencias de desarrollo territorial con una estrategia económica propia, pero enlazando eso con los grandes objetivos nacionales.

Las cabezas regionales deberían responder no solamente por obras, sino también por empleo, inversión, productividad y competitividad regional.

Algo que mucho reclaman los ciudadanos es que las municipalidades tengan menos burocracia y brinden más y mejores servicios, y de

ello dimos ejemplos de cómo hacerlo bien y evitar la resistencia al cambio en ese nivel. Hay que revisar seriamente el mapa municipal.

Tenemos casi 2.000 municipalidades, y no todas tienen la escala económica y técnica necesaria para prestar eficientemente determinados servicios.

No necesariamente significa eliminar municipios, pero una alternativa sería promover mancomunidades obligatorias o incentivadas para servicios que requieren escala; eso se trató de hacer hace muchos años, de hecho se hizo una votación para ello, pero la campaña comunicacional fue pésima y la gente no entendía lo que se le estaba consultando y rechazó la idea.

En Brasil y en otros países del continente, la idea de las mancomunidades y de aprobar presupuestos en consulta con la gente, ya forma parte de la legislación municipal.

Por ejemplo, cinco municipalidades pequeñas podrían compartir una moderna planta de residuos en lugar de tener cinco sistemas deficientes.

Y en conclusión, se necesitaría un nuevo pacto entre el Ejecutivo, las regiones y municipios, evitando esas aburridas reuniones donde asisten todos, los Ministros escuchan una lista

enorme de demandas y al día siguiente todo sigue igual funcionando, como si hubiera tres Estados que compiten entre sí, en lugar de tres niveles de un mismo Estado.

Somos partidarios de crear un verdadero Consejo Nacional de Gobernanza Territorial, con un Cronograma bien establecido, reglas claras y un sistema de evaluación y seguimiento. Menos discursos y más acciones bien enfocadas.

En el fondo es una gran reforma política, con visión integral. Descentralizar también significa democratizar el poder territorial. Insistimos: nuestro problema no es únicamente el centralismo, también es la calidad de la gestión descentralizada.

En mayo de 2026, la PCM publicó una propuesta de Política Nacional Multisectorial de Descentralización, lo que hace que se pueda pensar que se nos viene un momento particularmente oportuno para discutir una reforma más ambiciosa.

Así el ciudadano podría preguntarse antes de ir a votar el próximo 4 de octubre ¿Qué mejoró en mi región o municipio durante estos cuatro años? y ya con las reformas implementadas, hacerse la misma pregunta al finalizar el período de gobernanza de esos que empezarán su gestión en enero 2027.

no te quedes fuera y
gana las elecciones
con nosotros



Luis Nunes
Director en LN&A





POR EDUARDO AUCCALLA

LOS PRIMEROS 30 DÍAS DE KEIKO

Entre la urgencia económica, la seguridad y el reto de la confianza

En la política moderna, los primeros 30 días de un presidente no son simplemente un periodo de acomodo o una formalidad del calendario. Son el momento exacto en el que un nuevo gobierno muestra sus verdaderas cartas. En este lapso inicial se define la "luna de miel" con la ciudadanía, se mide la verdadera fuerza del Gabinete Ministerial y, sobre todo, se establece la narrativa con la que el país juzgará los años venideros.

Al cumplirse el primer mes del gobierno de la presidenta Keiko Fujimori, el Perú se encuentra observando con atención una ecuación política compleja. Por un lado, se percibe una clara intención de acelerar la maquinaria del Estado, reactivar proyectos paralizados y aplicar una política de mano dura contra la delincuencia. Por el otro, persiste el reto de gobernar un país fragmentado, donde la legitimidad no se construye únicamente con leyes o decretos, sino con la confianza diaria del ciudadano de a pie.

Como especialistas en comunicación política, derecho y gestión pública, nuestra tarea no es juzgar desde la pasión ideológica, sino analizar fríamente las estrategias, los aciertos, los errores y la viabilidad de los relatos del poder. ¿Qué nos dejan, en términos reales y de percepción, estos primeros 30 días?

¿Hacia dónde apunta la narrativa gubernamental?

Todo gobierno exitoso necesita contar una historia coherente. Si la gente no entiende qué está haciendo el mandatario ni para qué lo hace, la desaprobación no tarda en aparecer. En estos 30 días, la estrategia de comunicación del Ejecutivo se ha enfocado de forma prioritaria en dos grandes ejes: la seguridad ciudadana y la estabilidad económica.



En el frente de la seguridad, el discurso de Keiko Fujimori ha buscado transmitir autoridad, control y firmeza. Las primeras declaraciones, la presencia constante de las fuerzas del orden en las calles y los anuncios de operativos de alto impacto responden a una necesidad urgente de la población: el miedo al crimen organizado y al delito común. Desde el marketing político, esto se llama "agenda de respuesta rápida". Cuando un gobierno ataca de frente la mayor preocupación inmediata de la gente, gana oxígeno en la opinión pública.

Sin embargo, el peligro de una narrativa basada casi exclusivamente en la mano dura es la sostenibilidad. La ciudadanía suele aplaudir los anuncios drásticos en la primera semana, pero a partir de la tercera o cuarta empieza a exigir cifras concretas: desarticulación de bandas, caída efectiva en los índices de extorsión y una justicia que no deje libres a los delincuentes a las 48 horas. El gran reto de este eje será evitar que el entusiasmo inicial se convierta en frustración social si los resultados tardan en llegar.

La gobernabilidad y la relación con el Congreso

Uno de los aspectos más observados en este arranque de gestión ha sido el vínculo entre el

Poder Ejecutivo y el Congreso de la República. Tras años de constante enfrentamiento entre Palacio de Gobierno y el Parlamento —que provocaron una inestabilidad institucional sin precedentes en la región—, la llegada de un oficialismo con amplio respaldo en el Pleno sugería una etapa de "paz política".

Efectivamente, durante este primer mes hemos presenciado una coordinación fluida en la agenda legislativa. Leyes prioritarias para el Ejecutivo han avanzado sin los bloqueos o las censuras que caracterizaron a periodos anteriores. Desde la perspectiva de la gestión pública, la sintonía entre Ejecutivo y Legislativo es indispensable para que las políticas de Estado se aprueben y ejecuten sin trabas burocráticas.

No obstante, la ciencia política nos enseña que una mayoría parlamentaria fluida es una espada de doble filo. Si bien permite gobernar sin los sobresaltos de la oposición destructiva, también traslada toda la responsabilidad de los aciertos y errores directamente a la casa de gobierno. En esta nueva etapa, el gobierno ya no tiene la narrativa del "Congreso que no deja trabajar". Por lo tanto, la exigencia de eficacia hacia el equipo de ministros se vuelve total y absoluta.



La economía real: Certidumbre, inversión y el bolsillo de las familias

Desde el sector empresarial, las pymes, los comerciantes y los gremios profesionales, la gran expectativa estaba puesta en las señales económicas. ¿Qué ha ocurrido en estas cuatro semanas?

El mensaje central del equipo económico ha sido la devolución de la confianza al inversionista. El anuncio del destrabe de grandes proyectos mineros, energéticos y de infraestructura es una señal positiva para los mercados internacionales y los inversionistas locales. La certidumbre jurídica es la gasolina que mueve la economía de un país; sin reglas de juego claras, el capital se va a otros destinos.

Pero aquí es donde debemos hacer una distinción fundamental entre la macroeconomía y la economía del hogar. Los grandes titulares que celebran la subida de la bolsa o la llegada de capitales extranjeros tardan meses o incluso años en sentirse en el bolsillo del poblador de a pie.

En el lenguaje sencillo que la gente entiende, el éxito de la política económica en el corto plazo no se mide en indicadores macroeconómicos complejos, sino en respuestas a preguntas diarias: ¿Alcanza el dinero para la canasta básica familiar?, ¿Hay empleos formales y bien pagados para los jóvenes que egresan de las universidades e institutos?, ¿Tiene el pequeño comerciante las facilidades para trabajar sin que la burocracia o el cobro de cupos lo ahoguen?

El gobierno ha comenzado bien en el frente macroeconómico, pero su verdadero examen en los próximos dos meses será conectar esa confianza empresarial con alivios directos para la canasta familiar y la pequeña empresa.

La gestión del "antivoto" y la comunicación de consenso

Ningún análisis de marketing político estaría completo si no abordamos la polarización de la sociedad peruana. Keiko Fujimori asumió la Presidencia tras un proceso electoral tenso, donde el país volvió a dividirse. Este escenario imponía un reto claro desde el primer día: ¿cómo gobernar no solo para el porcentaje que votó por ella, sino para el 100% de los peruanos?

Durante los primeros 30 días, el gobierno ha oscilado entre un discurso de gestión pragmática y momentos donde reaparece la confrontación política habitual. La estrategia de comunicación pública de esta gestión no puede permitir que el debate se mantenga atrapado en las rencillas del pasado.

Para lograr la consolidación de su mandato, la estrategia de Palacio de Gobierno debe dar un salto cualitativo hacia una comunicación de consenso. Esto significa:

1. Escuchar a las regiones: Salir de la capital y llevar la presencia del Estado a los distritos y provincias donde las necesidades de agua, saneamiento, salud y educación son urgentes.
2. Despolitizar la gestión técnica: Que el ciudadano sienta que un hospital se construye o una carretera se pavimenta por eficiencia administrativa y no por cálculo partidario.
3. Construir puentes con los sectores críticos: Integrar propuestas de colegios profesionales, universidades y organizaciones de la sociedad civil para demostrar apertura y tolerancia al control ciudadano.

La descentralización y la voz del Perú profundo

Un error recurrente en la historia política peruana es evaluar el rendimiento de un gobierno mirando únicamente lo que sucede en

el centro de Lima. Sin embargo, el verdadero termómetro de la gobernabilidad se mide en las provincias, en las comunidades campesinas y en las zonas rurales del país.

En este primer mes, las regiones han mantenido una postura de expectativa prudente. Los gobiernos regionales y locales necesitan ver compromisos claros de transferencia de presupuestos para obras de impacto inmediato. Si el Ejecutivo logra articular una relación de trabajo fluida con los alcaldes y gobernadores —independientemente de su color político—, logrará construir un colchón de gobernabilidad territorial muy necesario.

La inclusión social no debe ser una consigna abstracta. Significa valorizar la identidad de los pueblos, garantizar el respeto a los derechos de las comunidades y comunicar las medidas de gobierno en un lenguaje cercano y accesible para toda la población.

Llegar a los 30 días de gobierno habiendo mantenido el control del barco y aprobado las primeras medidas de choque es un paso necesario, pero insuficiente para cantar victoria. El verdadero trabajo de la presidencia de Keiko Fujimori recién comienza.

A modo de síntesis estratégica, puedo señalar tres aprendizajes clave de este primer mes de gestión:

1. La efectividad sobre la retórica: Las promesas ganan campañas electorales, pero en el ejercicio del poder lo único que sostiene a un mandatario son los resultados comprobables. El ciudadano quiere ver delinquentes sancionados, obras terminadas y estabilidad en sus ingresos.
2. La necesidad de la previsibilidad: El Perú ha sufrido demasiado por la improvisación. La principal fortaleza que debe mostrar este Gabinete Ministerial es la solvencia técnica y la capacidad de prevención ante crisis sociales o fenómenos naturales.
3. El valor de la unidad: Ningún gobernante puede transformar un país si no logra tender puentes de diálogo sincero con quienes piensan distinto. La búsqueda de consensos no es debilidad; es la mayor muestra de madurez política.

El análisis de la coyuntura nos demuestra que los primeros 30 días han servido para fijar el rumbo y mostrar las intenciones. Corresponderá a los siguientes meses determinar si esta hoja de ruta logra consolidar la paz social, impulsar la economía y devolverle al pueblo peruano la certeza de que el Estado está verdaderamente a su servicio.



POR RICHARD TAPIA

MANUAL PARA PERDER UNA ELECCIÓN

Hay candidatos que empiezan una campaña electoral como quien organiza una parrillada: compran unas cuantas cosas, llaman a los amigos, contratan un fotógrafo y esperan que, de alguna manera, aparezca la gente. Otros creen que una campaña consiste en sonreír, saludar, repartir abrazos y tomarse fotografías con todo aquel que tenga una cámara o un teléfono celular. Y están los más sofisticados: aquellos que contratan a un consultor, le entregan el problema y esperan que en tres reuniones les explique cómo ganar sin tener que cambiar absolutamente nada de lo que ellos hacen.

Bienvenidos a la política electoral.

Porque una campaña puede tener estrategia, encuestas, segmentación, comunicación digital, territorio, publicidad y un presupuesto considerable. Pero si el candidato decide hacer exactamente lo contrario de lo que recomienda su equipo, todo ese aparato puede convertirse en una extraordinaria máquina para perder elecciones con metodología.

La política tiene algo maravilloso: casi todos los errores se pueden evitar. El problema es que muchos candidatos prefieren cometerlos personalmente.

Uno de los primeros errores aparece cuando el candidato cree que todos lo conocen. "¿Para qué vamos a hacer presentación? Yo soy conocido." Claro. Conocido por su familia, sus amigos, sus antiguos compañeros de colegio, algunos dirigentes y probablemente por el algoritmo de Facebook. El candidato confunde reconocimiento personal con conocimiento electoral. Que alguien haya escuchado tu nombre no significa que sepa quién eres, qué propones, qué representas o por qué debería votarte.

La primera pregunta de una campaña no es "¿me conocen?". Es "¿qué piensa la gente cuando escucha mi nombre?". Porque puedes

ser muy conocido y tener una imagen pésima. Eso también es notoriedad.

Después aparece el candidato enamorado de su propia biografía. "Yo tengo 35 años de experiencia". "Yo he sido empresario". "Yo fui regidor". "Yo conozco todos los distritos". Perfecto. Pero el elector tiene una pregunta mucho menos romántica: ¿y qué vas a hacer por mí?

La biografía sirve para construir credibilidad, pero no puede sustituir una propuesta. Una campaña no es un homenaje al candidato. Es una operación para convencer al elector. Por eso, cada vez que el candidato comienza una frase con "yo", el estratega debería preguntarse si sería posible comenzar con "tú". El elector está interesado en su problema, no en el currículum completo del candidato.

Luego llega el síndrome de la fotografía. Hay candidatos que creen que una fotografía equivale a un voto. Foto con agricultor. Foto con comerciante. Foto con niño. Foto con anciana. Foto con policía. Foto con perro y un largo etc. Una fotografía demuestra que alguien estuvo cerca del candidato. Nada más. La política no se gana acumulando selfies. Se gana acumulando razones para votar.

Otro error clásico es el candidato que quiere decirlo todo. Tiene 127 propuestas. Educación, salud, seguridad, agricultura, turismo, infraestructura, digitalización, innovación, juventud, adultos mayores, mascotas, cambio climático y probablemente una propuesta para colonizar Marte. Cuando el ciudadano termina de escuchar el programa, no recuerda ninguna. Una campaña inteligente no intenta demostrar cuánto sabe el candidato. Intenta conseguir que el ciudadano recuerde qué hará el candidato. Tres ideas fuertes pueden valer más que cincuenta propuestas olvidables.

Otro error clásico es el candidato que quiere decirlo todo. Tiene 127 propuestas. Educación, salud, seguridad, agricultura, turismo, infraes-

tructura, digitalización, innovación, juventud, adultos mayores, mascotas, cambio climático y probablemente una propuesta para colonizar Marte. Cuando el ciudadano termina de escuchar el programa, no recuerda ninguna. Una campaña inteligente no intenta demostrar cuánto sabe el candidato. Intenta conseguir que el ciudadano recuerde qué hará el candidato. Tres ideas fuertes pueden valer más que cincuenta propuestas olvidables.

Y está el candidato que cambia de mensaje cada semana. El lunes habla de seguridad. El martes de empleo. El miércoles de corrupción. El jueves de turismo. El viernes de unidad nacional. El sábado de agua. El domingo anuncia que "estamos transformando la región". El elector termina preguntándose: "¿Y este señor qué quiere hacer?". Una campaña necesita repetición. Los candidatos se aburren de repetir su mensaje mucho antes que los ciudadanos de escucharlo. Ese es uno de los secretos que más cuesta aceptar. Lo que al candidato le parece repetitivo puede ser exactamente lo que el elector recién está empezando a recordar.

Después aparece el candidato que cree que las redes sociales son su campaña. Tiene 70.000 seguidores. Excelente. ¿Y cuántos votarían por él? Silencio incómodo. Las redes son fundamentales, pero un "like" no es un voto. Un comentario tampoco. Un video viral tampoco. El candidato puede tener un millón de reproducciones y perder la elección. La métrica importante no es solamente cuánta gente vio el contenido. Es cuánta gente cambió de percepción.

Pero si las redes son peligrosas, el WhatsApp puede ser todavía más divertido. El candidato crea un grupo. Luego otro. Y otro. Finalmente existen 46 grupos llamados "CAMPANA OFICIAL". Nadie sabe cuál es el oficial. En cada grupo hay alguien que manda un audio de ocho minutos. Otro responde con una encuesta sin metodología. Otro asegura que "estamos ganando". Otro manda una fotografía de 2018 como si fuera de ayer. Y alguien escribe "URGENTE". No hay nada urgente.

El WhatsApp puede ser una herramienta extraordinaria de coordinación, pero cuando reemplaza la estrategia, la campaña deja de ser campaña y se convierte en una reunión familiar digital. Uno de los errores más costosos es el candidato que escucha únicamente a sus amigos. Pregunta: "¿Cómo estamos?". Los amigos responden: "¡Excelente!". Pregunta: "¿La gente está contenta?". "¡Todos te quieren!". Pregunta: "¿Vamos primeros?". "¡Eso dicen!". El candidato sale feliz. La realidad electoral puede estar diciendo exactamente lo contrario.

Una campaña necesita información incómoda. El buen estratega no está para decirle al candidato lo que quiere escuchar. Está para decirle lo que necesita saber.

También existe el candidato que se enamora de la encuesta. Aparece una medición favorable. El candidato la imprime, la enmarca, la manda a los amigos y la comparte en Facebook. Durante tres días deja de hacer campaña porque "vamos ganando". Después aparece otra encuesta, baja algunos puntos y comienza la crisis. Reunión de emergencia. "¡Cambien todo!". Las encuestas son instrumentos, no oráculos. Sirven para entender reconocimiento, intención, rechazo, atributos, segmentos, territorios y tendencias. Pero nunca deben convertirse en sustituto del liderazgo.

Otro error consiste en responder a todos los ataques. Un adversario publica algo y el candidato responde. Otro lo critica y responde. Un periodista hace una pregunta incómoda y responde. Un usuario anónimo lo insulta y responde. Un meme aparece en redes y responde. Al final del día, el candidato ha pasado seis horas hablando de sus adversarios. Felicidades. Ahora ellos controlan su agenda. La campaña debe decidir qué ataques merecen respuesta y cuáles merecen indiferencia. No toda provocación merece convertirse en noticia.

También está el candidato que confunde agresividad con liderazgo. Gritar no es liderar.

Insultar no es tener carácter. Golpear la mesa no es autoridad. Una campaña puede necesitar confrontación, pero la confrontación debe tener propósito. El candidato que agrede permanentemente termina pareciendo alguien incapaz de gobernar. Existe una diferencia entre "soy firme" y "estoy desesperado". El elector suele percibirlo.

Luego aparece el candidato que improvisa todo. "Hoy vamos a tal lugar". "¿Qué vamos a decir?". "Ya veremos". "¿Quién va?". "No sé". "¿Qué prensa viene?". "Creo que alguien". "¿Tenemos video?". "Después vemos". Eso no es espontaneidad. Eso es desorganización. Una campaña necesita planificación. La improvisación puede ser una herramienta creativa, pero cuando todo es improvisado, la improvisación deja de ser creatividad y se convierte en incompetencia.

También existe el candidato que aparece solamente cuando hay cámaras. Cuando llegan los periodistas, aparece. Cuando se van, desaparece. Hace recorridos donde sabe que habrá cámaras. Abraza gente durante veinte segundos, pronuncia una frase, se toma una fotografía y sube nuevamente al vehículo. El problema es que el elector también observa cuando no hay cámaras.

Una campaña auténtica debe demostrar presencia territorial real. No se visita un territorio para fotografiarse. Se visita para entenderlo.

Y aquí aparece otro error: creer que el territorio es una colección de mítines. Llegar, bajar del vehículo, pronunciar un discurso, levantar una bandera, tomarse una fotografía, subir al vehículo y marcharse. El candidato recorrió 17 lugares y no escuchó a nadie. Eso no es presencia territorial. El territorio requiere escucha, diagnóstico, propuesta, organización y comunicación. Es el lugar donde viven los electores, no un escenario de campaña.

Otro problema es creer que todos los electores son iguales. "Nuestro mensaje es para todos". Maravilloso. Y completamente insuficiente. Un joven puede votar por razones distintas a un

agricultor. Una empresaria puede tener prioridades diferentes de una madre de familia. Un elector urbano puede pensar distinto que uno rural. Una campaña profesional entiende esas diferencias. No para manipular al elector, sino para hablarle de manera relevante.

Después tenemos al candidato que descubre la campaña cuando faltan dos semanas. Durante meses repite: "Tenemos tiempo", "después organizamos", "primero veamos cómo se mueve todo". Y cuando faltan quince días aparece la frase más aterradora de toda campaña: "¡Necesitamos estrategia!". No. La estrategia debió comenzar antes. Las últimas semanas sirven para consolidar una campaña, no para descubrir quién es el candidato. El elector necesita tiempo para conocerte, evaluarte, confiar y decidir. No puedes pedirle que lo haga en 72 horas.

También está el candidato que cree que el dinero es estrategia. Tiene publicidad, vehículos, eventos, gigantografías, miles de polos, drones, luces y un escenario gigantesco. Y nadie sabe qué propone. El dinero amplifica una estrategia. No la reemplaza. Si el mensaje es malo, el dinero consigue que más personas conozcan un mensaje malo. Una campaña cara puede perder. Una campaña inteligente puede competir con mucho menos.

Y llegamos al candidato que no escucha a su estratega. El consultor dice: "No hagas esto". El candidato lo hace. Después de perder, la explicación será inevitable: "El estratega se equivocó".

Pero si realmente quiere ganar, deberá hacer exactamente lo contrario. Escuchar. Investigar. Segmentar. Definir. Diferenciar. Repetir. Organizar. Comunicar. Corregir.

Y, sobre todo, entender que una campaña electoral no es una fiesta organizada alrededor del candidato. Es una competencia por conquistar la confianza de miles o millones de ciudadanos. El candidato que comprende esto deja de hacer campaña "a su manera" y empieza a hacerla a la manera en que el elector decide.



LIBROS SUGERIDOS



Desafíos de la democracia

La democracia no florece o se marchita. En base a esos tres tipos de situaciones históricas, donde se han asentado, donde fracasó y donde no ha sido posible llevarla adelante) En base a esos tres tipos de situaciones históricas, es posible deducir cuales han sido esas condiciones indispensables para su existencia. Discutir dichas condiciones y analizar su despliegue histórico es uno de los objetivos perseguidos en este libro. Pero las democracias también están sometidas a desafíos continuos por parte de fuerzas internas o externas que intentan acabar con ellas o deformarlas. El análisis de estos desafíos es el objetivo de la segunda parte de esta obra.



Sin palabras

En este libro Mark Thompson, presidente del New York Times y ex director general de la BBC, nos explica cómo en las últimas décadas los cambios políticos, sociales y tecnológicos han alterado de forma dramática la manera en que abordamos y discutimos las cuestiones que nos afectan a todos. La retórica política se ha convertido en algo dudoso y rancio y no ha hecho más que contribuir al voto populista que promete autenticidad, honestidad y confianza en contraste con la manipulación y las mentiras que dominan el panorama actual.



Grieta entre el relato y la conversación

Más allá de las diferencias ideológicas del kirchnerismo y el macrismo, existe una gran divergencia en la gestión de la comunicación. Una verdadera teoría de los medios y del poder del relato sustentan las decisiones discursivas del kirchnerismo. La construcción del discurso macrista, en cambio, opera como una formulación contraria de aquella estrategia comunicacional. Al mismo tiempo, la mediatización evoluciona de un contexto de medios masivos a uno signado por la plataformización de la política, en el que los políticos pierden control del destino final de sus discursos. Dos modelos de comunicación se contraponen. Al relato se contraponen la conversación, y al marco conceptual de la política, el del marketing.



Influencia política

En el libro se encuentran ejemplos de buenas y malas prácticas de comunicación en campaña electoral y en gobierno, aprendidos tanto de la experiencia del autor como del estudio de una amplia variedad de procesos políticos en América Latina, Estados Unidos y Europa, lo cual brinda un panorama muy completo y respuestas a preguntas típicas y prácticas del día a día político y electoral, como qué nos motiva a votar, por qué no logramos convencer a nuestra familia de votar por nuestro candidato, cómo responder a las críticas y a los ataques, cómo hacer una mejor campaña, y cómo convencer a más personas y obtener más votos, entre otras.

EL DÍA EN QUE UN HOMBRE DE TELEVISIÓN DERROTÓ A LOS POLÍTICOS

En la historia política peruana hay derrotas que se olvidan y victorias que terminan convertidas en leyenda. La elección municipal de Lima de 1989 pertenece a esta segunda categoría. Aquel año, en medio de una de las etapas más turbulentas de

la historia republicana reciente, un hombre proveniente de la televisión consiguió derrotar a las estructuras políticas tradicionales y convertirse en alcalde de la capital. Su nombre era Ricardo Belmont Cassinelli. Belmont no parecía, en principio, el candidato destinado a conquistar Lima. No tenía detrás una de las grandes maquinarias partidarias de la época, no pertenecía a la clase política tradicional y su principal capital político no era una organización territorial sino algo mucho más novedoso para aquellos tiempos: su reconocimiento público. Era un rostro conocido, y eso, en política, puede convertirse en un arma formidable.

Belmont había construido su popularidad desde los medios de comunicación. Empresario y conductor de televisión, propietario de RBC Televisión, había desarrollado durante años una relación particular con el público. Su estilo directo, coloquial y alejado de los formalismos de la política tradicional le permitió construir una imagen distinta.

Mientras los partidos discutían programas, alianzas, ideologías y cuotas de poder, Belmont tenía algo que los demás candidatos necesitaban conquistar durante meses: la familiaridad del ciudadano. No necesitaba presentarse desde cero. Ya había entrado en miles de hogares antes de pedir un voto.

Y el Perú de 1989 era, además, un país especialmente receptivo a una candidatura de ruptura. La economía atravesaba una crisis devastadora, la inflación golpeaba el bolsillo de los ciudadanos y la violencia terrorista había convertido la inseguridad y el miedo en parte de la vida cotidiana. La política tradicional comenzaba a ser percibida por importantes sectores de la población como parte del problema y no necesariamente como la solución.

En ese escenario apareció el outsider. Belmont no solamente competía contra otros can-

didatos. Competía contra una manera de hacer política. Su campaña aprovechó precisamente esa diferencia. Su identidad pública estaba construida antes de pedir el voto. No necesitaba explicar durante horas quién era porque buena parte del electorado ya lo conocía. En una época en la que todavía no existían Facebook, TikTok, Instagram ni campañas digitales, la televisión era el gran escenario de construcción de popularidad. Belmont entendió algo que los políticos profesionales tardarían muchos años en asumir: la notoriedad también puede convertirse en capital electoral.

Su candidatura por el movimiento Obras terminó imponiéndose en Lima y el triunfo fue mucho más que una elección municipal. Fue una señal de advertencia para la política tradicional. Los partidos tenían locales, militantes, dirigentes, comités y estructuras; Belmont tenía una audiencia. Y aquella audiencia, convertida en votos, resultó suficiente para llevarlo al municipio de Lima.

La anécdota tiene una dimensión casi irónica. Durante décadas, los políticos habían buscado ingresar a la televisión para ganar notoriedad. Belmont hizo exactamente el camino contrario: llegó a la política llevando consigo una notoriedad que ya había construido en televisión. El político tradicional necesitaba decir: "Conózcanme y después voten por mí". Belmont podía partir de una situación mucho más favorable: "Ustedes ya me conocen". La diferencia parecía pequeña, pero electoralmente podía ser enorme.

Su victoria anticipó, además, una transformación profunda de la política latinoamericana: el progresivo debilitamiento de los partidos como únicos intermediarios entre candidato y ciudadano. El liderazgo comenzó a personalizarse, el candidato empezó a importar más que la organización, la imagen comenzó a competir con la ideología y los medios de comunicación se transformaron en auténticas fábricas de popularidad política. Belmont no inventó al outsider, pero su triunfo constituyó una de las expresiones más interesantes de ese fenómeno en el Perú.

Años después, candidatos provenientes de la televisión, el espectáculo, el deporte, la empresa y los medios intentarían repetir aquella fórmula. Algunos triunfarían y muchos fracasarían. Porque allí

aparece la segunda lección de esta historia: ganar una elección y gobernar son competencias completamente diferentes. El candidato puede dominar las cámaras y encontrarse perdido frente a un presupuesto municipal; puede tener carisma y carecer de equipo; puede ser reconocido por millones de ciudadanos y no necesariamente saber administrar una institución compleja. La política suele cobrar caro cuando se confunde popularidad con capacidad de gobierno.

Pero esa consideración no disminuye la importancia histórica de aquella elección. La campaña de Belmont demostró que una estructura partidaria poderosa podía ser derrotada cuando un candidato conseguía interpretar correctamente el estado de ánimo de la sociedad.

Los electores no siempre buscan al candidato más preparado según los parámetros de la clase política. Muchas veces buscan al que mejor representa su cansancio, su esperanza o su deseo de romper con lo conocido.

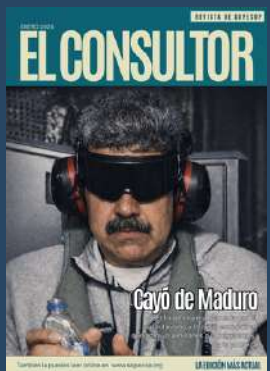
Belmont entendió el clima de su tiempo.

No necesitó parecerse a los políticos para ganarles. Necesitó parecer diferente. Y ahí está la verdadera anécdota. En una Lima golpeada por la crisis, un hombre acostumbrado a hablarle a las cámaras decidió hablarle directamente a los electores.

Mientras los partidos ofrecían organización, Belmont ofrecía reconocimiento. Mientras otros candidatos intentaban construir una imagen durante la campaña, él ya tenía una instalada en la cabeza de buena parte de los ciudadanos. La televisión había producido al personaje; la crisis política produjo al candidato; y el voto popular hizo el resto.

Quizá por eso la elección municipal de Lima de 1989 debería estudiarse no solamente como un episodio electoral, sino como un punto de inflexión en la comunicación política peruana.

Allí comenzó a hacerse visible una regla que hoy parece obvia, pero que entonces resultaba casi una herejía electoral: para ganar una elección no siempre es necesario parecer político. A veces, precisamente, hay que parecer todo lo contrario.



EL CONSULTOR

Toda la información de la industria de la consultoría en tus manos

www.sopecop.org



/sopecoppe



/sopecoppe



/sopecoppe



/sopecoppe



/sociedad peruana de consultores políticos - sopecop

**SO
PE
COP**
Sociedad Peruana de
Consultores Políticos



CONSULTORES

INTELIGENCIA QUE **GANA** ELECCIONES

LA
ESTRATEGIA
GANA
ELECCIONES.



967 812 752