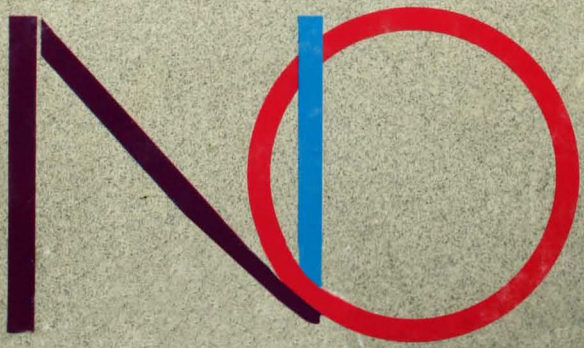
LA CAMPAÑA DEL



VISTA POR SUS CREADORES

ENSAYO

Portada: Pintura de Roser Bru, realizada durante uno de los programas de televisión de la Franja del NO, fotografiado de la pantalla por Luis Weinstein.

Fotos Interior:
Pilar Vergara: Páginas: 2, 7, 8, 10, 26, 62, 64, 104, 130, 132, 141, 142, 168, 181, 182.
Helen Hughes: Página: 25.
Inés Paulino Mori: Páginas: 36, 75, 76, 112, 118, 124, 173, 174 (gentileza Revista APSI).
Alvaro Hoppe: Página 126 (gentileza Revista APSI).

SERIE ENSAYO
Director: Arturo Navarro C.

Primera edición, agosto 1989

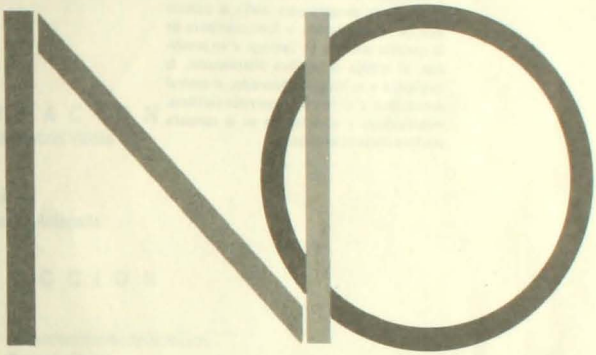
©CIS (CED - ILET - SUR)
Inscripción Nº 73.007

Derechos exclusivos para Chile
©EDICIONES MELQUIADES
Bellavista 0182, Santiago, CHILE

ISBN 956-231-033-6

Impreso en los talleres de Alfabeta Impresores
que sólo actúa como impresor
Impreso en Chile / Printed in Chile

LA CAMPAÑA DEL



VISTA POR SUS CREADORES

Este libro está realizado en base al

SEMINARIO
"LA
CAMPAÑA
DEL
NO.
ANALISIS
Y
PERSPECTIVAS"

Realizado en Santiago
el 24 y 25 de noviembre
de 1988 por el
CIS
CED - ILET - SUR

101434

El **CIS**, que organizó el Seminario sobre la Campaña del NO, es un Programa de Estudios de opinión pública y análisis político, conformado por los Institutos de Investigación CED, ILET y SUR.

En este evento se discutieron temas referentes a los estudios que se realizaron con anterioridad y durante la campaña para medir la opinión pública, la organización y funcionamiento de la campaña electoral en Santiago y en provincias, el trabajo de política internacional, la publicidad y la franja de televisión, el control democrático y el rol de los partidos políticos. Investigadores y participantes en la campaña son los autores de este libro.

CIS

Director
Juan Gabriel Valdés

Comité Directivo
Mariano Fernández
Juan Gabriel Valdés
Eugenio Tironi

Investigadores
Guillermo Campero
Javier Martínez
Gonzalo D. Martner
Eduardo Saffirio
Carlos Vergara
Eugenia Weinstein

I N D I C E

P R E S E N T A C I O N
Juan Gabriel Valdés

P R O L O G O
Genaro Arriagada

I N T R O D U C C I O N

0

- La modernización de la política
3 **Eugenio Tironi**

- Profesionalización y amplitud de la tarea
5 **Mariano Fernández**

L O S E S T U D I O S

1

- Un rito de integración
11 **Eugenio Tironi**

- Los duros, los blandos y los otros
15 **Carlos Vergara**

- Los del patio de atrás
19 **Eugenia Weinstein**

- Los famosos "indecisos"
27 **Javier Martínez**

L A C A M P A Ñ A E L E C T O R A L E N S A N T I A G O Y P R O V I N C I A S

2

- El vals ante la barricada
37 **Carlos Montes**

- Una profunda tradición
43 **Isidro Solís**

• En la provincia
51 **Rafael Almarza**

• La Marcha de la Alegría
55 **Aldo Villaseca**

LA POLITICA INTERNACIONAL DE LA CAMPAÑA

3

• Ser interlocutores válidos
65 **Mariano Fernández A.**

• Conquistar una libertad
71 **Guillermo Zavala**

• Entender Chile en medio de la vorágine
77 Fernando Reyes Matta

LA PUBLICIDAD Y LA FRANJA DE TELEVISION

4

• Hacerse cargo del país
87 **Diego Portales C.**

• Un tono de alegría
91 **José Manuel Salcedo**

• Jerarcas, comisarios y creativos
95 **Juan Gabriel Valdés**

• A decidir con los ojos abiertos
101 **Patricio Silva**

• Talentos, de la marginalidad a la legalidad
105 **Juan Enrique Forch**

• El hábito que hizo al monje
109 **Carlos Flores Delpino**

• Un muro, una ventana, un espejo
113 **Augusto Góngora**

• Como una cosa en el aire
119 **Ignacio Agüero**

• Primer movimiento del concierto
121 **Jaime de Aguirre**

• Desde el espectador
125 **Guillermo Campero**

EL CONTROL DEMOCRATICO

5

• El arquero que atajó
133 **Gonzalo Daniel Martner**

• El aporte de la gente común
143 **Francisco Estévez**

• El recuento paralelo
149 **Alberto Urquiza**

LOS PARTIDOS POLITICOS Y LA CAMPAÑA

6

• La oportunidad democrática
159 **Enrique Correa**

• La gran labor de la unidad
163 **Ignacio Walker**

• En sintonía con la gente
169 **Ricardo Solari**

• Partidos y campaña
175 **Guillermo del Valle**

INDICE DE AUTORES

GLOSARIO DE SIGLAS

INTERVENCIONES EN EL SEMINARIO

PRESENTACION

CONTRIBUYENDO AL PROCESO DE DEMOCRATIZACION

Este libro recopila los trabajos presentados a un seminario organizado por el CIS, titulado "La Campaña del NO". Se reunieron allí muchos de los profesionales que condujeron los aspectos técnicos y organizativos de la campaña, con el objetivo de reconstruir una visión común de lo que fue este proceso.

En realidad, muchos de quienes participamos intensamente en las distintas áreas de la campaña estuvimos separados, sin encontrarnos y sin poder construir una visión global de nuestro esfuerzo. La gente que desarrolló trabajos en el campo territorial no tuvo posibilidad de compartir activamente con aquellos que estaban involucrados en el área de la publicidad o propaganda de la campaña y viceversa, quienes estábamos en esa última tarea no supimos nunca, en detalle, lo que estaba ocurriendo en el trabajo territorial o en el trabajo de las provincias. Lo mismo sucedió con las actividades que tuvieron que ver con el recuento electoral, área que para muchos revistió un carácter casi misterioso y que, de pronto -a partir del esfuerzo de un grupo de personas que trabajaron con una gran disciplina y mucho silencio- se nos reveló como una máquina perfecta, capaz no sólo de responder al desafío del plebiscito del día 5 sino, además, informar del resultado de la votación con mayor velocidad que el propio Ministerio del Interior.

Antes del proceso final de organización del trabajo de campaña, la actividad del Comité Técnico del NO, el análisis de las encuestas y la traducción de sus resultados en propuestas de estrategia y de orientación del trabajo político fue un espacio reservado al cual no tuvo acceso el conjunto de personas que trabajaban en la campaña. Parece conveniente ahora, que ya hemos ganado, abrir la puerta de todas estas salas de trabajo e intercambiar nuestras experiencias. No falta mucho para que ellas deban ser ejercitadas nuevamente.

Por lo tanto, el propósito del seminario realizado por el CIS, y de este libro, ha sido reconstruir el esfuerzo técnico y organizativo que fue la campaña del NO, dar una visión de conjunto de las distintas partes que la compusieron y reflexionar sobre las experiencias adquiridas durante ella.

La razón principal del valor de este ejercicio es el carácter "moderno" que tuvo esta campaña. A diferencia de otras previas, contó con la participación activa y principal de técnicos expertos en opinión pública, de cientistas sociales, de comunicadores, publicistas, artistas y periodistas, quienes, junto a los políticos, realizaron de manera coordinada un trabajo conjunto que nos atrevemos a llamar inédito en Chile. Esta situación fue posible naturalmente por el marco unitario que estableció el comando en el cual confluyeron los equipos de trabajo de distintos partidos que supieron sumar iniciativas y capacidades para obtener una organización coherente y un resultado exitoso.

Digo que este fue un fenómeno novedoso, porque las relaciones entre intelectuales, técnicos y políticos, que en Chile son antiguas, no fueron siempre fáciles y produjeron a veces resultados políticos conflictivos, sino catastróficos.

Antes del '73, el intelectual operaba en los partidos de izquierda y en la Democracia Cristiana esencialmente como un crítico ideológico, que se ubicaba inseguramente en la nomenclatura partidaria entre el militante y el dirigente. Acostumbrado a declarar lo que era correcto o incorrecto en la línea del partido, se posicionaba lejos de los organizadores, era juez de los dirigentes y sólo tenía éxito en la base; cuando se orientaba a asegurarles que el partido era el grupo escogido por la historia, la teoría científica o la moral para conducir esa historia. El intelectual estaba más cerca de la pasión ideológica que del análisis frío de variables sociológicas o electorales.

Paradojalmente, cuando los economistas ingresaron de lleno a una discusión en la que las barreras entre la ideología, los principios éticos y el ordenamiento de los datos empíricos se hizo borrosa; sociólogos y cientistas políticos reingresaron a la escena armados de una actitud de desprendimiento ideológico y racionalidad analítica.

La historia de la nueva relación entre los intelectuales y los dirigentes del mundo político, comenzó quizás muy poco después del golpe militar. Los juristas y sus análisis constitucionales primero, y los economistas democráticos y su crítica al modelo del régimen después, aportaron de manera muy importante a las direcciones políticas que debían soportar todo el peso de la persecución y la brutalidad autoritaria. Luego, cuando la dictadura comenzó a envejecer y la sociedad buscó la salida hacia la democracia con las protestas nacionales, la reaparición de los actores sociales y la necesidad de comprender sus características, condujo a un renovado diálogo entre políticos y sociólogos, que permitió comprender cabalmente cuáles eran las transformaciones sociales que había vivido el país.

Por último, el tema de la transición a la democracia introduce de lleno a los cientistas políticos y empapa el debate entre políticos e intelectuales.

Algunos políticos empiezan a concebir la política en términos de modelos y a menudo parece que los papeles se han intercambiado: son los intelectuales los que hablan como políticos mientras que éstos parecen atraídos por abstracciones. En períodos en que

no hay un escenario electoral, el peso de los intelectuales y de los raciocinios propios de las ciencias sociales aparece a menudo desproporcionado respecto de los políticos: surgen así fácilmente incomprensiones que hacen aún más compleja esta difícil relación.

Pero este clima comienza a diluirse cuando se plantea en Chile un escenario electoral. Porque, cuando esto ocurre, la agregación de demandas sociales se ordena y el requerimiento que surge del mundo político es ¿cómo orientar ese ordenamiento hacia una preferencia política determinada? La cuestión se reduce a un dilema muy concreto: ¿cómo se ganan más votos en una elección?

Es esta experiencia que aquí vamos a comentar y discutir, pero desde el inicio podemos afirmar que ella fue tremendamente fructífera. Evidentemente esta relación fluida que existió en la mayoría de los casos, entre los equipos técnicos de campaña y los dirigentes políticos, no habría sido posible si no se hubieran dado, con anterioridad, discusiones y una que otra confrontación. Fue en esas ocasiones cuando se generó una mayor comprensión de la actividad desarrollada por cada grupo.

Al CIS le correspondió una labor muy pionera en el desarrollo de la relación entre técnicos, intelectuales y políticos en el nuevo escenario que abrió el plebiscito. Sobre la base de encuestas y otros estudios de opinión pública, el CIS reunió alrededor de una mesa, cada quince días, a los principales dirigentes políticos de todo el espectro opositor, quienes, en discusiones abiertas y animadas, hallaron el espacio para encontrar informadamente fórmulas para enfrentar los desafíos de todo orden que planteaba la situación política pre-plebiscito. Este trabajo, organizado gracias a la producción de materiales basados en información empírica y de gran brevedad y concisión, permitió una discusión con una alta participación.

Esta experiencia, incorporada después a un grupo más amplio de cientistas sociales en el equipo técnico del NO, contribuyó a diseñar la estrategia para enfrentar el miedo y el escepticismo, distinguir tipos de comportamiento y promover orientaciones políticas a través de la formulación de un discurso que fuera efectivo para el propósito principal: captar la mayor cantidad de voluntades en favor del voto democrático.

El plebiscito que acabamos de vivir ha sido una muestra evidente de la modernización de la actividad política en Chile. Será muy difícil, en el futuro, concebir una campaña política en la cual no jueguen un rol trascendental las encuestas y otros estudios de opinión pública, así como una política de comunicaciones basada en profesionales. Quienes deseen continuar con la vieja práctica de que la organización y el manejo de las campañas esté en manos de los candidatos o de dirigentes partidarios, se arriesgan a sufrir fracasos estruendosos.

La profesionalización de la política no implica solamente la dedicación de tiempo completo de los dirigentes, sino también un conocimiento a fondo de los climas electorales y el desarrollo de una comunicación con la gente, capaz de motivar la participación política y responder a los problemas reales del electorado, los que a veces no coinciden con aquellos que

aprecian los dirigentes. El "olfatómetro" sólo vale para los genios políticos y éstos son escasos. Los mecanismos que permiten conocer lo que la gente piensa, por qué lo piensa, con qué conceptos lo formula y a qué aspiraciones conduce, pueden aumentar la participación democrática y el fenómeno de responsabilidad hacia lo que el pueblo quiere de parte de los dirigentes que compiten por dirigir el país que es, al fin y al cabo, de lo que trata la democracia.

Pero, al mismo tiempo, es necesario decir que el abuso de estos medios y mecanismos técnicos puede conducir a perversiones y manipulaciones políticas que no contribuyen a afirmar el espíritu democrático sino a rebajarlo. Es necesario discutir este punto para evitar, una vez en democracia, los excesos que vemos en algunos países más desarrollados. La interrogante es cómo utilizar la televisión sin transformar a los políticos en actores, cómo utilizar las encuestas sin transformar a los políticos en sus esclavos, cómo hacer para que nuestro profesionalismo y capacidades sean puestas al servicio del desarrollo de la democracia en Chile y no terminen generando situaciones que después no se puedan controlar.

Este seminario puede ser no sólo una conclusión de un trabajo exitoso sino el inicio de una reflexión más sistemática sobre la organización de campañas y la relación, en ellas, de los técnicos e intelectuales con los políticos, para la tarea común de fortalecer y expandir el proceso de democratización de la sociedad chilena.

Juan Gabriel Valdés

Director del CIS

P R O L O G O

Los trabajos y análisis que constan en este libro son un aporte esencial a la comprensión de la "Campaña del NO" y, en tal sentido, están destinados a tener no poca influencia en el diseño de futuras acciones políticas.

¿Qué fue la Campaña del NO?, ¿cuáles las claves de su éxito? Muchas de las respuestas están en las páginas que siguen, escritas por quienes figuraron entre sus responsables más destacados. Me refiero a muchas de las personas que han escrito en los trabajos que aquí se publican, pero, también, al proyecto CIS, que fue una iniciativa que habría de tener gran influencia en el diseño de la Campaña y su seguimiento.

Tal vez la contribución que pudiera hacer esta introducción al volumen que el lector tiene en sus manos, sea ubicar el asunto en el contexto general de la operación.

Las tres líneas

Creo que uno de los mayores aciertos de la campaña fue distinguir entre tres niveles distintos de acción, definiendo con claridad sus ámbitos y estableciendo una relación enormemente productiva de colaboración entre ellos.

Uno de esos ámbitos era el político. A él le correspondía la determinación de las grandes líneas estratégicas; la aprobación del marco general de la propaganda, de la organización territorial, las finanzas, las relaciones internacionales. Esa fue la instancia donde se lograba la concertación entre los partidos. Además, ahí estaba el equipo de altos dirigentes políticos que, en mayor medida, sostenían la polémica pública con el régimen. El lugar de la dirección política era el Comité Directivo, integrado por Enrique Silva Cimma, Ricardo Lagos, José Tomás Sáenz, que luego sería reemplazado por Tomas Hirsch, Andrés Zaldívar y Luis Maira. Más tarde, en los meses finales, la expresión política del Comando quedó entregada a Patricio Aylwin, quien fue designado vocero de la concertación. A ese comité se integraba el Secretario Ejecutivo de la campaña.

La segunda línea era la ejecutiva. Ella estaba a cargo de un secretario al que se le respetó el derecho a elegir sus colaboradores con libertad y ajeno a cuoteos. A partir de ahí se estructuraron los equipos que habrían de dirigir la propaganda, las finanzas, "la franja del NO", las operaciones en provincias y en la Región Metropolitana, el control electoral, la oficina de prensa, la comisión internacional, etc. Fueron cientos de personas actuando coordinadamente. El Secretario Ejecutivo, al más alto nivel, trabajó desde un inicio con un pequeño grupo asesor. En tal sentido, la secretaría era una curiosa mezcla, pues combinaba la condición de autoridad unipersonal, con la existencia de un consejo informal que adoptó prácticamente todas las resoluciones por consenso. En esta tarea, aunque pueda resultar injusto señalar nombres, por el riesgo de las omisiones, es inevitable mencionar a Carlos Figueroa, Enrique Correa y Ricardo Solari y, en los meses finales, a Heraldo Muñoz y Belisario Velasco. La secretaría elaboraba proposiciones de política que eran llevadas al Comité Directivo e implementaba lo que ahí se definía.

La tercera línea era la técnica. Desde mucho antes que se creara el Comando del NO, cuando la Secretaría Ejecutiva era el órgano coordinador de los diferentes comités por elecciones libres, ésta creó un órgano asesor, encargado de generar las grandes ideas y líneas estratégicas que habrían de orientar a la campaña en sus variados aspectos. Ese equipo excepcional, lo integraron algunos de los cientistas políticos y sociales más destacados del mundo opositor. Formaron parte del elenco estable de ese comité -pues muchos otros colaboraron en tareas específicas- personas como Eugenio Tironi, Carlos Montes, Carlos Huneeus, Angel Flisfisch, Patricio Silva, Gonzalo Daniel Martner, Ricardo Solari, Juan Gabriel Valdés, Isidro Solis, Claudia Serrano, Enrique Correa, Ignacio Walker, Hugo Rivas, Manuel Antonio Garretón, Carlos Vergara. En los últimos meses de la campaña se constituyó un equipo de "Economistas por el NO" cuya presidencia le fue encomendada a Alejandro Foxley.

A las funciones del Comité Técnico aluden constantemente las presentaciones contenidas en este volumen. A esas tareas propias se agregó otra, igualmente notable, que fue ser una constante fuente de "personal ejecutivo" para asumir tareas vitales en momentos de crisis; así Carlos Montes surgió como jefe de la operación metropolitana y Patricio Silva y Juan Gabriel Valdés como jefes de "la franja del NO".

Distinguir entre estas tres líneas es un problema relativamente fácil, pero hacer que ellas interactúen constructivamente entre sí, respetándose mutuamente y ayudándose, es un arte.

La tentación del político es, muy frecuentemente, salir de lo general para tomar completo control de los detalles: desde la firma de los cheques hasta la autorización de las imágenes y el contenido de cada uno de los varios *spots* de TV que componían los programas de "la franja". La línea ejecutiva está bajo la permanente seducción de usar la base administrativa, que controla casi en monopolio, como trampolín para usurpar el rol de los políticos: ¿qué puede hacer un político que acude a dos reuniones semanales, frente a quien permanece en la sede de la organización, con capacidad de mando y manejo de recursos, doce de las veinticuatro horas del día? A su vez, políticos y ejecutivos pueden declararse autosuficientes y no considerar el aporte de los técnicos o, lo que es peor, usarlos como fuentes de ideas que ellos incorporan en estrategias

de lucimiento personal. Los técnicos, finalmente, pueden transformarse en un grupo de interés corporativo al interior de la propia organización, atropellando a ejecutivos y políticos.

Sería ingenuo decir que estas desviaciones no estuvieron presentes. Pero lo importante es que, primero, surgieron en muy escasa medida y, cuando ellas emergieron, se autorregularon por los propios órganos de que nacían.

El Comité Técnico, por ejemplo, aceptó desde un inicio que su poder dependía, en no poca medida, de que su perfil público fuera reducido o casi inexistente. Disputarle el espacio público a los políticos habría sido entrar en un conflicto que habría destruido su influencia. Tal vez nunca fue más clara la contradicción que muchas veces se produce entre notoriedad e influencia. El Comité Técnico optó por tener influencia y, ciertamente la tuvo en niveles impresionantes, pero al precio de una nula figuración en los medios de comunicación de masas.

Por otra parte, los que hacen las cosas tienen no pocas defensas frente a quienes pretenden, más allá de sus derechos, arrogarse controles desmedidos. Así, cuando al inicio de "la franja" los políticos creyeron que era necesario opinar sobre la tristeza o no de la cara de la señora Yolita, se fijó la primera revisión de los programas a las once de la noche, la del día siguiente a la una de la mañana y la del tercer día a las cuatro de la madrugada. Ello era, en parte, el resultado de limitaciones reales pero, también, la respuesta a una extralimitación absurda que comprometía el total de la operación. Pero esta relación de la parte ejecutiva frente a un exceso de la línea política sólo podía ser posible si no vulneraba el respeto que se le debía y, en efecto, las apariciones de los dirigentes políticos en la franja no fue una decisión de los técnicos sino una negociación llevada por la Secretaría Ejecutiva al más alto nivel político y cuyos acuerdos se cumplieron escrupulosamente.

La tecnificación de la campaña

Los trabajos que aquí se presentan resaltan, con justicia, el carácter técnico que asumió la "Campaña del NO". Sin duda, una de nuestras grandes ventajas comparativas consistió en el mejor análisis político que fuimos capaces de hacer y en la mejor utilización de los estudios de opinión pública.

Pero la integración de los técnicos al más alto nivel de la propuesta política -pues la resolución correspondía al Comité Directivo-, para ser tan exitosa, hubo de tener características sobre las que interesa llamar la atención.

Una campaña donde tiene un rol tan destacado un grupo notable de cientistas políticos y sociales, puede correr el riesgo de "intelectualizarse", si por ello entendemos el derivar hacia formulaciones demasiado sofisticadas y complejas, distantes de los asuntos que preocupan a los hombres y mujeres de carne y hueso. Eso será normalmente la consecuencia de una mala colaboración intelectual. En nuestra campaña, la función de los intelectuales, expresados en el Comité Técnico, fue exactamente la opuesta: redujo la estrategia a sus formulaciones más

simples; acercó a los políticos a los problemas más concretos de la gente; y fueron "los intelectuales" los que más lucharon contra los ideologismos y el voluntarismo.

Habría sido predecible que un grupo de intelectuales hubiera tendido a creer que el contenido de la campaña fuera una labor de convencimiento racional. Ocurrió exactamente lo contrario. El análisis político de la realidad chilena después de 14 años de dictadura y el estudio de las encuestas de opinión, llevaron a la idea opuesta. En la convicción racional de los chilenos, Pinochet estaba derrotado, pues se le juzgaba un mal gobierno y, en cualquier caso, uno que no debía continuar. El problema radicaba en que la oposición, no obstante ese juicio desfavorable, se sentía derrotada anímicamente como consecuencia de la pérdida de su dignidad, el escepticismo, la apatía. Curiosamente, se habían invertido los papeles, eran los políticos, y no los intelectuales de la campaña, los que miraban con mayor interés el tema del debate racional, al tiempo que los intelectuales ponían el acento en factores esencialmente motivacionales.

Técnicos-políticos

La insistencia que una y otra vez se ha puesto en el elevado nivel de tecnificación de la campaña, puede llevar a oscurecer un hecho que, a falta de una expresión más adecuada, calificaré de biográfico.

Es cierto que en el Comité Técnico había un grupo destacado de cientistas sociales, que sumadas sus publicaciones académicas habrían llenado muchos volúmenes. Pero esa es sólo una parte de la explicación de su influencia y del sentido de ella.

Las personas que estábamos ahí, pertenecíamos, casi sin excepción, a una misma generación y, por tanto, teníamos -no obstante nuestras dispares militancias políticas- una similar experiencia frente al pasado reciente del país.

En cierto modo, habíamos sido los últimos que alcanzamos a conocer la democracia. Bajo las administraciones de Frei y Allende, fuimos jóvenes promisorios cuyas carreras habían sido bruscamente tronchadas por la dictadura. Durante esos años habíamos tenido la idea de ser la generación señalada para plasmar sus ideas en el país, dando origen a un nuevo orden político, económico y social que nos pertenecería. El golpe militar destruyó todas esas esperanzas y nos echó fuera de los medios de comunicación, las universidades, la administración pública y puso término a toda oportunidad de una carrera política parlamentaria.

En 1984, Eugenio Tironi, desde la perspectiva de la izquierda, describió el clima moral en que se formó nuestra generación, relato que era igualmente aplicable a los hombres y mujeres de esa edad que habían militado en la Democracia Cristiana. "(...) la propia historia era para nosotros un avance y un progreso continuo, sin regresiones violentas e irreversibles. El mundo lo sentíamos en nuestras manos (...) (a fines de los 60) nuestra generación sale a la palestra. No entramos pidiendo permiso: eramos los dueños del país (...). Eramos algo así como los productores de un movimiento histórico, progresista, ascendente, multifacético, totalizante,

consistente (...). Durante el gobierno de Salvador Allende, esta experiencia o cultura de nuestra generación llegó hasta el paroxismo (...) (y) en septiembre de 1973, de pronto, de un día a otro, se puso fin a todo eso liquidando aquella tendencia histórica sobre la que se sostenía el universo de nuestra generación. Quedamos intempestivamente en el aire y a la deriva. Violentamente nos quitaron el camino, el paisaje, la luz, el horizonte, el universo entero (...). Fuimos desterrados bruscamente de ese Chile que era tan nuestro y seguro: expulsados de toda contribución (...)".

En 1980 yo había descrito en términos similares nuestra situación: "las personas de mi generación -entonces (la fecha del golpe) teníamos treinta años- habíamos recorrido un largo camino cargando palabras enormes, que aludían a utopías que asegurábamos (más que creíamos) estaban a la vuelta de la esquina, pendientes de un "cambio estructural", rápido, drástico y masivo, que nosotros estábamos llamados a desencadenar desde el poder político. Y he aquí, que habiendo llegado al fondo de la crisis (esto es, la brutalidad del golpe militar) todo eso se volvía hojarasca y sólo nos convencían valores antiguos y simples".

Si nuestro inicio en la vida política -en los años de Frei y Allende- había estado marcado por "palabras enormes", una de ellas, tal vez la clave: "revolución", y por la idea de ser productores de "un movimiento histórico, progresista, ascendente y totalizante", el golpe militar nos llevó a un cambio total de perspectiva: "(...) en los días más duros (del régimen de Pinochet), cuando a nuestros oídos llegaban relatos de situaciones atroces (...) me emocionaban las prédicas de los sacerdotes, que hacían referencia a términos tan simples como la caridad, el amor al prójimo, la reconciliación, la paz, el perdón, el valor de la persona, la superioridad del bien moral".

En la dura lucha contra la dictadura, el país, en su enorme mayoría, pero especialmente las personas de mi generación, aprendimos a valorar extraordinariamente una acción política que tuviera en su centro la tolerancia, la idea de justicia, el sentido de la proporción y de la medida y un profundo respeto por los sentimientos y aspiraciones del pueblo. En pocas palabras, nos hicimos moderados. Más fuertes en valores y principios fundamentales, que nos acercaban por sobre diferencias partidistas y desconfiados esquemas ideologizados.

Sería ingenuo y absurdo decir que fue la tecnificación de la campaña la que nos llevó a la moderación. En rigor, casi todos los miembros del Comité Técnico tenían una vasta experiencia política; habían sido parte fundamental de la dirección de sus partidos en los duros años en que ellos estuvieron proscritos y perseguidos, y muchos de ellos habían sido objeto directo de la represión. En el momento que eran parte del comité, varios gozaban de enorme influencia política al interior de sus propios partidos, de modo que sería simplista decir que la influencia del comité derivaba solamente de la calidad técnica de sus recomendaciones. Sin duda alguna que ello era cierto; pero sólo parte de la verdad. El impulso hacia la moderación que surgía del comité fue, a mi juicio, antes que nada, la consecuencia de una convicción política muy acendrada en la que participaban personas de distintos partidos y que traducían el duro aprendizaje de una generación.

Una tarea enormemente compleja

La triple conducción -política, ejecutiva y técnica de la campaña- se hace más evidente, en su necesidad, cuando se advierte la naturaleza enormemente compleja de la tarea.

Una de las virtudes del diseño estratégico fue que supo señalar prioridades y ordenar cada tema en su tiempo. Además, advertir, a cada momento, los distintos énfasis de cada nueva tarea o etapa.

Ciertamente, la fase de descripción electoral venía antes que la conquista del voto "NO" y, ésta, antes del control electoral. Pero, además, era necesario comprender que cada etapa suponía acentos muy distintos o, incluso, fuertes cambios de enfoque. En un momento, la inscripción electoral estuvo marcada por una preocupación hacia sectores cuyo violento compromiso "anti-pinochetista" los llevaba a rechazar inscribirse. En cambio, la conquista del voto "NO" desplazaba el interés hacia la zona de "los indecisos".

Las tareas se sucedían unas a otras en una suerte de interminable carrera de postas. En una misma noche, unos cinco días antes del plebiscito, tuvimos dos reuniones separadas. Una, en que el equipo de "la franja" celebraba el término de su trabajo: habían entregado su último programa y el ambiente era relajado, de enorme confianza, alegría y tranquilidad. A unas pocas cuadras de distancia, el equipo del cómputo paralelo se reunía socialmente, para confraternizar en la víspera de sus últimas "marchas blancas" (que ese era el nombre de sus ensayos generales), y el ambiente estaba marcado por la tensión y esa terrible angustia que daba el saber que ellos, a diferencia del "equipo de la franja", no tendrían 27 programas, sino una sola oportunidad, la de la tarde y la noche del 5 de octubre, en la que su falla sería no sólo la de ellos sino, tal vez, la de toda la operación.

Todo era entusiasmante y frustrante a la vez. Recuerdo el duro trabajo inicial de constituir los comandos comunales unitarios, tarea que estuvo a cargo de uno de los grupos más notables, de los muchos que trabajaron en la campaña. Reclutamos alrededor de 20 jóvenes, en su mayoría, dirigentes estudiantiles estrechamente vinculados a las organizaciones de sus partidos. La experiencia de ese equipo, constituido por hombres y mujeres provenientes de los más diversos ámbitos -humanistas, democratacristianos, socialistas, radicales- fue un estímulo, no sólo por la camaradería que ellos desarrollaron, sino porque desafiando la mirada estrecha de muchos dirigentes -superiores y de base- de sus propias agrupaciones, combatieron los "chovinismos partidarios", predicaron la necesidad de tener relaciones honorables y justas entre dirigentes de diferentes partidos y operaron con una ejemplar transparencia en el manejo de los escasos fondos y materiales de propaganda de que disponíamos.

Los problemas prácticos de esta nueva relación eran de variados tipos y surgían de las más diversas maneras; así, por ejemplo, ellos descubrieron, muy luego, que algunos dirigentes comunales se apropiaban de los envíos de propaganda como un modo de fortalecer la posición relativa de sus partidos o su propia situación al interior del comando comunal de

que formaban parte. El grupo entonces, con gran sentido del humor, acuñó la consigna "la distribución de la propaganda es poder" y se abocó a la tarea de rectificar un abuso que era una expresión de dirigentes políticos que no habían aprendido, o que habían olvidado, sostener relaciones justas con aliados.

La guerra que terminó

Observando los trabajos y las reuniones de los más diversos grupos humanos que dieron cuerpo a la "Campaña del NO", desde el Comité Directivo hasta los Comandos Comunales Unitarios, muchas veces me vino a la memoria el título de una película española; "La Guerra ha terminado". Efectivamente, viendo a miembros de las variadas corrientes socialistas, democratacristianas, radicales e independientes de derecha trabajando juntos, uno tenía la certeza de que el país había experimentado el más notable y favorable cambio en décadas. La guerra entre los partidos, que había sido una de las causas principales de la destrucción de la democracia chilena en 1973, había terminado.

Surgía algo nuevo. Trabajosamente y no exento de conflictos, pero rodeado de la mayor esperanza. El país se abría a una forma de relación entre los partidos que ya no estaba marcada por las culpas y recriminaciones del pasado sino por la aspiración a un entendimiento fundado en la tolerancia y el respeto recíproco.

Es cierto que el fenómeno venía de antiguo, pero reducido a los dirigentes políticos. La práctica de la "cohabitación", día a día, en un trabajo común, no había llegado a la base. Al "Comando por el NO" le tocó llevarla a cabo. La experiencia de ese descubrimiento fue una de las más emotivas experiencias de cuantas tuvimos.

Genaro Arriagada Herrera

Secretario Ejecutivo de la Campaña por el NO

CAPITULO

0

INTRODUCCION

- **La modernización de la política**
  Eugenio Tironi

- **Profesionalización y amplitud de la tarea**
  Mariano Fernández

DESESPERANZA

Eugenio Tironi

LA MODERNIZACION DE LA POLITICA

A juzgar por su desempeño en la campaña del NO, la clase política chilena debería ser colocada entre aquellos sectores que, en los años recientes, han experimentado un real proceso de modernización.

Así, por ejemplo, en materias que requieren especialización, los políticos supieron delegar ampliamente en profesionales elegidos por su competencia y no por su afiliación partidaria. Junto con esto, mostraron un significativo sentido de equipo, vale decir, dejaron a un lado la protección de las identidades particulares para cooperar entre sí, en función de objetivos comunes.

Durante la campaña, los políticos chilenos fueron sensibles hacia los resultados de las encuestas de opinión y cuidaron atentamente su imagen pública. Esta actitud revela una voluntad nueva de adaptarse a las percepciones, sentimientos y opiniones de la gente común, para ensayar interpretarlas. El esfuerzo del político por crear una relación de empatía con los ciudadanos sustituye la figura tradicional del dirigente-profeta, por definición distante de la gente ordinaria, por la figura de un genuino servidor público.

La adopción de esa nueva actitud tiene, sin embargo, un costo, como es la ruptura parcial con el grupo de referencia habitual formado por los dirigentes y militantes del partido. En efecto, toda vez que un político tradicional habla de actuar como se lo pide "la gente", de hecho está pensando en ese grupo de referencia; y cuando él es poderoso al interior del partido, lo que "los militantes le piden" es exactamente lo que él mismo ha inculcado previamente a esos militantes, con lo cual termina actuando según su propia voluntad.

Lo anterior explica las fuertes resistencias de las burocracias partidarias hacia el hecho de que los dirigentes políticos se presten a los "dictados" de las encuestas o de la televisión. De hecho ya se han levantado voces para advertir alarmadas de los peligros que encierra todo eso, que se condensa en la palabra *marketing*. Su influencia -se señala- puede llevar a que la política abandone sus componentes más utópicos y voluntaristas.

Desde el momento en que los líderes trascienden sus grupos de referencia para acercarse a la gente ordinaria en el afán de representarla, no hay duda que las posibilidades de los proyectos ideológicos totales son mucho

menores, lo que desde todo punto de vista es positivo. Las propias "leyes" del *marketing* enseñan, de otra parte, que todo "producto" que carezca de una imagen definida o que cambie permanentemente sus características está destinado al fracaso pues no despierta credibilidad; una política sin voluntad ni principios, por lo tanto, fracasaría con seguridad en el plano electoral. La protección de los principios se puede entonces dejar en manos de la ciudadanía: es sin duda más seguro que dejarla en las manos de una burocracia partidaria.

La modernización de la política está inevitablemente ligada al *marketing*. El miedo que éste suscita en algunos círculos, proviene de una visión reduccionista, que lo identifica con la manipulación de la opinión pública por la élite. Sin embargo, ¿por qué no tomarlo en un sentido inverso, esto es, como un vehículo a través del cual la sociedad hace pesar sus aspiraciones en las élites? Desde este punto de vista, las "manipuladas" serían las élites y no los ciudadanos.

La modernización de la política parece ser que va de la mano con su democratización: esto es lo que se concluye de la experiencia chilena reciente. Queda por ver si la modernización de la política en Chile está destinada a permanecer y a proyectarse en el futuro, o si no fue más que un fenómeno pasajero resultante de las urgencias que planteaba el plebiscito.

Mariano Fernández A.

PROFESIONALIZACION Y AMPLITUD DE LA TAREA

Me parece necesario destacar dos aspectos de interés, entre los muchos asuntos que surgen de la experiencia de la campaña del NO. Ellos son la profesionalización de la política y la amplitud de la tarea política realizada por las fuerzas democráticas.

Al hablar de profesionalización, estamos aludiendo al gran esfuerzo realizado por los políticos y partidos, en el plano de la distinción de áreas de trabajo y asignación de los recursos humanos necesarios a ellas. Esto quiere decir que las personas y las organizaciones iniciaron un proceso de adecuación a la nueva situación de la vida política, marcada por la confrontación contra un régimen dictatorial, definiendo objetivos y luego utilizando mecanismos especializados para lograr un resultado eficiente y eficaz.

Esto que, a primera vista, aparece muy sencillo fue, en los hechos, de una gran dificultad política y de una no despreciable complejidad operativa.

Razones para ello: muy diversas, pero algunas particularmente importantes.

Por ejemplo, la lucha política de la oposición nunca dispuso de instancias o mecanismos regulares que resolvieran sus conflictos con el régimen, de tal manera que lo logrado un día, podía desaparecer al siguiente. (Un caso clásico fue el diálogo Jarpa-Valdés de 1983, frente a cuyo fracaso la oposición no pudo referirse a ninguna instancia o mecanismo que obligara al gobierno a cumplir su propia propuesta que, en los hechos, había constituido una parte central del diálogo).

Tampoco existieron espacios para el desarrollo diferenciado de la fuerza de oposición, con las excepciones del mundo sindical, estudiantil y gremial profesional, todo ello en condiciones muy precarias.

El plebiscito, que fijaba, a lo menos, un plazo claro, tuvo la virtud de permitir y, en algún sentido, forzar la profesionalización. Los problemas electorales, el marco institucional, la opinión pública, la movilización popular, las relaciones con el exterior, etc., exigieron cuadros técnicos y políticos con capacidad

específica, creando y laborando con especialidad en las diversas áreas a abordar. De la misma manera, estas áreas y funciones debieron estructurarse orgánicamente, generándose así responsabilidades y competencias circunscritas y, desde luego, una necesaria y bienvenida división del trabajo.

Esta fase de profesionalización necesaria adquirirá, con los años, el carácter épico y legendario que entorna las obras políticas exitosas. En todo caso, ya se ha constituido en una nostalgia positiva para un sector de Chile ("los señores políticos") que luego de largos años de trabajo, en apariencia estéril, vilipendiado y castigado por el régimen, pudo -pudimos quizás- celebrar un triunfo inolvidable.

La profesionalización alcanzada como conjunto opositor debiera comenzar a abrirse paso en cada una de las fuerzas individualmente consideradas, para que así las próximas confrontaciones parlamentarias, presidenciales y, en general, la actividad política nacional esté presidida por criterios que contribuyan decisivamente a mantener, como conflictos, sólo los que son conflictos reales y a ampliar las bases para los acuerdos, porque, eliminados los obstáculos aparentes por la vía de la tecnificación y profesionalización de las tareas, el campo se despeja de manera muy importante.

Un segundo elemento, nada despreciable, es la amplitud de la tarea asumida y realizada.

La confrontación plebiscitaria se dio en todos los campos: publicitario, de movilización social, financiero, técnico-electoral, internacional, político propiamente tal. En todos ellos con ostensibles desventajas para la oposición, como el limitadísimo y regulado acceso a la televisión, al financiamiento de las actividades electorales, etc.

Sin embargo, la fuerza del NO supo organizarse y abarcar todas las áreas de trabajo necesarias.

La manipulación y falta de acceso a la televisión se transformó casi en una ventaja, porque el equipo del NO que se formó para realizar la publicidad televisiva, debió concentrarse en los quince minutos diarios y produjo un programa compacto, hermoso, de alta calidad técnica y comunicacional.

En la Operación Santiago se abarcó a todas las comunas de la capital. En cada lugar se formaron agrupaciones de apoyo al NO.

Se realizó un gigantesco despliegue para organizar el cómputo paralelo a través de todo Chile, ciudad por ciudad, región por región.

Otro gran esfuerzo fue la preparación, organización y realización del programa de observadores extranjeros. También lo fue la operación con la prensa nacional y extranjera, donde el grupo de voluntarios llegó al centenar. Y así, en otros diversos campos, lo cual significa, en los hechos, la participación directa de varios miles de personas trabajando en casi un centenar de áreas diferentes, como ya se dijo, en muy difíciles condiciones ambientales. Mirado en retrospectiva, es posible sostener que la tarea realizada fue gigantesca y este es un segundo aspecto que estimé necesario destacar para valorar adecuadamente el esfuerzo y creatividad de la fuerza democrática en la campaña por el NO a Pinochet en 1988.

NO
PARADERO
1
ANTUZZI
es mejor

CAPITULO

1

LOS ESTUDIOS

- **Un rito de reintegración**
  Eugenio Tironi

- **Los duros, los blandos y los otros**
  Carlos Vergara

- **Los del patio de atrás**
  Eugenia Weinstein

- **Los famosos "indecisos"**
  Javier Martínez

OS A LOS TR
QUE NO SE

Eugenio Tironi

UN RITO DE INTEGRACION

La estrategia seguida por la campaña del NO se basó en un diagnóstico de la sociedad chilena elaborado durante años por la comunidad de cientistas sociales. El triunfo de esta opción en el plebiscito reveló que esa interpretación era adecuada. Mi intención es explicar someramente aquel diagnóstico, en tanto él permite comprender mejor el desarrollo de la campaña y las repercusiones del plebiscito.

El diagnóstico

La campaña por el NO hizo suya la hipótesis que la sociedad chilena había atravesado por un período prolongado de desintegración. En el plano sociológico el fenómeno de la desintegración abarcaba diversas dimensiones. De partida, el hecho de haber sido azotados por olas de cambios sucesivos y radicales terminó por provocar un hondo cansancio. Muchos de los antiguos referentes normativos, valóricos y simbólicos fueron destruidos; y como éstos no siempre fueron sustituidos por otros, la continuidad histórica de Chile como nación, quedó suspendida, y en ciertos grupos se creó una típica situación de anomia. Por último, las transformaciones en la economía y en el papel del Estado provocaron la reducción del contingente asalariado y el abultamiento de la ocupación informal y la marginalidad, lo que atomizó la estructura social ahondando el proceso de desintegración.

El debilitamiento de la cohesión social, sumado a la prolongada acción de un gobierno autoritario, tuvieron a su vez variados efectos en el plano psicosocial. El primero y principal fue el miedo o angustia, provocados por un contexto inestable y fuera de todo posible control para los individuos. Junto con esto, la indentidad y autoimagen de las personas sufrieron un severo deterioro, producto de la frustración a que da origen el bloqueo de los canales conocidos de movilidad social, y de la humillación provocada por un Estado que excluía sistemáticamente a las personas de la participación política.

Lo anterior hizo que tomara cuerpo un profundo sentimiento de impotencia, que no se revelaba directamente, sino por la vía de convertir al General Pinochet en una figura omnipotente frente a la cual no se podía hacer nada. A fines de 1987, por ejemplo, cuando la campaña daba sus primeros pasos, la opinión generalizada era que el gobierno era imbatible pues tenía el control absoluto sobre el plebiscito en todas sus fases. Ante un adversario

todopoderoso, nada más justificado que mantenerse pasivo y no intentar ni la más mínima oposición.

Para convivir con la impotencia y el miedo, los chilenos fueron elaborando diversos mecanismos de defensa. Uno de los más recurrentes fue el escepticismo, esto es, una incredulidad radical respecto a la posibilidad de que las cosas pudieran ser diferentes. Proponerse una meta de cualquier tipo implica siempre el riesgo de un fracaso; pues bien, el miedo al fracaso llevó a que toda meta política fuera objeto de una crítica destructiva, pues era preferible resignarse y no tener ilusiones antes que experimentar una nueva desilusión.

Los militantes de los partidos opositores fueron los más afectados por este síndrome, actuando al principio como verdaderos profetas del escepticismo. En su caso se debe hablar de una "desesperanza aprendida", cuyo origen se encontraba en la experiencia de las protestas: en ellas pusieron toda su fe y su energía, aparentemente sin resultados. En reacción a eso, con ocasión del plebiscito, tendían automáticamente a usar su información para "probar" que Pinochet disponía de todos los medios para imponer su voluntad. Ocupados en eso durante años, por lo demás, lo que mejor sabían eran "denunciar" al régimen, especialmente en materias de derechos humanos, sin percatarse que con ello activaban el miedo, la impotencia y, en consecuencia, la pasividad de la gente.

En fin, el hecho de sentirse ante un medio hostil, que en vez de ofrecer seguridad y satisfacciones producía miedo y humillaciones, incentivó una marcada propensión al retraimiento. La gente tendió a replegarse hacia los grupos primarios, como la familia, por ejemplo; a imputar a la responsabilidad propia el origen, o la culpa, de sus problemas, a sobrecargar la vida afectiva en búsqueda de compensaciones, y a caer en razonamientos cargados de romanticismo y pensamiento mágico.

La apuesta

Si el diagnóstico anterior era correcto, entonces la demanda tácita de los chilenos se dirigía al robustecimiento de los lazos de integración social. Esto significaba, en primer lugar, habitar en una sociedad que acoja y donde prime la seguridad y no el miedo; en segundo término, poner fin a los abusos humillantes, sea por parte del Estado o de los grupos más poderosos, vale decir, respetar la dignidad y los derechos de las personas; en tercer lugar, proporcionar oportunidades de progreso y movilidad social a todos los miembros de la sociedad, de modo que algunos no se vean condenados a una frustrante marginalización de los beneficios colectivos.

Integración social significaba también, en cuarto término, abrir paso a procesos masivos de participación, para diluir los sentimientos de impotencia con la incorporación de los individuos en multitudes poderosas; en quinto lugar, recuperar la confianza y hacer retroceder el escepticismo mediante la obtención de pequeñas victorias; por último, significaba revivir el sentimiento ciudadano de pertenecer a una comunidad política, la nación, que antecede y trasciende a cada individuo particular, para contrarrestar de este modo la tendencia al retraimiento.

La estrategia del NO consistió básicamente en la formulación de mensajes y en la organización de eventos que, en vez de reforzar las tendencias conflictuales y desintegrativas dominantes por años en la sociedad chilena, respondieran a los anhelos reprimidos de reconciliación y cohesión social.

La franja del NO en la televisión fue una perfecta ilustración de esa estrategia. Pero en realidad toda la campaña se orientó en ese mismo sentido: de allí los esfuerzos por hacer de la misma campaña una comunidad al interior de la cual cada uno podía expresarse; o la imagen de unidad que proyectaron los partidos opositores, que devolvió a millones de chilenos su sentimiento de poder; o el compromiso de los partidos políticos en el sentido de que su primera prioridad sería ampliar las oportunidades socioeconómicas de las personas, antes que emprender grandes transformaciones de tipo estructural; o las iniciativas, formación de apoderados, sistema de cómputo paralelo, etc., destinadas a generar confianza en la capacidad de la oposición para controlar un eventual fraude; o la actitud de los líderes políticos, que recorrieron todo el país acompañando y escuchando al pueblo, o, en fin, la promoción de múltiples actos: la inscripción en los Registros Electorales, concentraciones, marchas, etc., a través de los cuales los chilenos pudieron recuperar un sentido de pertenencia que añoraban.

El objetivo de la campaña no fue modificar las opiniones de la población, pues en su inmensa mayoría ellas eran favorables al NO desde un principio; el verdadero objetivo fue superar una actitud resignada que nacía del miedo y del escepticismo, de tal modo que las personas actuaran de acuerdo a sus opiniones. En esta dirección, se estimó que el hecho de inscribirse en los Registros Electorales podía ser el acto que inaugurara una nueva actitud: buena parte de la campaña se orientó en consecuencia, hacia ese simple objetivo. Esta opción suscitó algunas inquietudes, pues no se veían por ninguna parte los temas "políticos" que se suponía la campaña debía abordar. Al final, sin embargo, lo que permitió el triunfo del NO el 5 de octubre de 1988 fue el hecho de que los chilenos habían reconquistado previamente su ciudadanía.

En el más estricto sentido del término, para el plebiscito el polo conservador estuvo en el lado del NO. En efecto, su campaña se identificó con valores como los de cohesión social, de continuidad histórica, de unidad nacional, de normalización. Esto desconcertó completamente a los estrategas del SI, quienes jamás lograron "posicionar" adecuadamente su campaña: más allá de sus intenciones, ésta fue indentificada con la ruptura histórica, con la guerra interna, en fin,con un prolongado período de convulsiones que los chilenos deseaban dejar atrás.

En suma, la estrategia del NO se orientó esencialmente a despertar un movimiento nacional por la reconstrucción de las bases de integración de la sociedad chilena. Si tenía éxito en este objetivo, la victoria electoral sobre Pinochet podía darse por descontada; no tenía sentido, por tanto, consumir las energías de la campaña en derrotar el SI. Esta fue la gran apuesta del NO.

La victoria

Más allá del triunfo del NO el 5 de octubre, es interesante observar cómo el proceso del plebiscito logró vivificar valores comunes y recrear entre los chilenos un sentimiento de unidad. En este sentido, el plebiscito puede ser interpretado como un rito de re-integración nacional.

En efecto, la inscripción en los Registros Electorales cumplió la función de un rito de iniciación. El día del plebiscito los recintos de votación se convirtieron en los templos de una liturgia republicana que fue de inmediato reconocida por todos los chilenos. La ceremonia fue protegida por las fuerzas militares, que se apostaron en las afueras de los recintos bajo las órdenes de los "celebrantes", esto es, de los vocales y apoderados de mesas y recintos que durante meses se habían preparado para esta ocasión.

Como todo rito, éste terminó en fiesta. Los partidarios del NO celebraron su victoria sin agresiones ni violencias de ninguna especie. Los partidarios del SI, por su parte, aceptaron su derrota, y se sintieron profundamente aliviados al ver que se cerraba un ciclo histórico -que ellos sabían no podía durar para siempre- sin que se desencadenara la catástrofe que temían.

La experiencia del plebiscito permitió exorcizar los demonios que habitaban en la historia reciente del país, y que mantenían a los chilenos atemorizados y divididos. Participar en un mismo rito, defendiéndolo y respetándolo, les llevó a reconocerse como partes de una misma comunidad nacional y, por ende, a respetar sus diferencias. El 5 de octubre de 1988 demostró a cada uno que la sociedad puede organizarse por sí misma para resolver sus diferencias, por lo cual es innecesaria la presencia de poderes tutelares.

Quien hizo que el plebiscito adoptara el carácter de rito re-integrador fue la campaña por el NO. La apelación que le permitió ganar sobre el SI recreó al mismo tiempo un sentido de unidad nacional que asegura grandes posibilidades de éxito al proceso de democratización en curso. Este es, a fin de cuentas, el verdadero sentido de la victoria del NO.

Carlos Vergara

LOS DUROS, LOS BLANDOS Y LOS OTROS

Predicar o ganar

Cuando se toma la decisión de participar en una elección, es posible distinguir, en dicha decisión, dos propósitos que no siempre se logran compatibilizar. El primero, es entender la competencia electoral como un escenario privilegiado para dar a conocer en forma masiva los mensajes que se estima deben prevalecer en la conciencia colectiva del electorado; en términos peyorativos, podríamos denominarlo como de "prédica". El segundo propósito es ganar la elección.

En el caso particular del plebiscito del 5 de octubre, el propósito de ganar prevalece por sobre el propósito de predicar. Al menos así fue entendido al interior del Comité Técnico del Comando por el NO, decisión que espero poder aclarar en el transcurso de esta exposición.

Segmentar el mercado electoral

Cuando se habla de elecciones y encuestas, el común de la gente piensa en el carácter predictivo que éstas tienen respecto a los resultados electorales finales. Vale decir, una encuesta es "buena", cuando lo que se conoce de sus predicciones respecto a los resultados se acerca lo más posible a lo que efectivamente fueron los resultados finales. Este aspecto de "predicción" de las encuestas, en verdad, es el menos relevante de todos.

En efecto, el rol fundamental de las encuestas en una campaña electoral es precisamente poder orientar la campaña: ¿cuáles son los públicos significativos?, ¿cuáles los mensajes frente a los cuales son más sensibles?, ¿quiénes debieran ser los emisores de tales mensajes?, ¿en qué forma, en qué momento, y en qué circunstancia? En suma, la primera y principal función de las encuestas asociadas a una campaña electoral es segmentar lo que se podría denominar el mercado electoral. Una adecuada y correcta segmentación permite a los dirigentes políticos contar con medios algo más sofisticados que ayuden a aproximarse a las necesidades y demandas del público masivo.

Uno de los problemas centrales que enfrentaba la oposición democrática chilena para hacer frente al plebiscito de sucesión presidencial del mes de octubre de 1988 era que tras 15 años de gobierno autoritario los

lazos y canales de comunicación tradicionales entre la dirigencia política y la ciudadanía habían sido prácticamente destruidos. En efecto, la persecución de dirigentes, el exilio masivo, la destrucción de las organizaciones sociales de base y sindicales, la proscripción de la política y la ausencia total de elecciones habían instalado un abismo entre la sensibilidad de la ciudadanía y los dirigentes políticos. De allí, entonces, la necesidad imperiosa de construir un sistema de recolección y procesamiento de información que permitiera orientar la campaña electoral en sintonía con la sensibilidad ciudadana.

Cinco grandes grupos

De allí que la segmentación se constituyera en un elemento importante para la campaña. ¿Cómo se construye y elabora esta segmentación? Para el plebiscito, desde el punto de vista formal, se trataba de dimensionar y elaborar los perfiles de cinco grandes grupos del electorado.

El NO "duro", vale decir, aquel segmento de población que, cualesquiera fueran los ritmos y circunstancias de la campaña, iban a votar que NO de todas maneras.

El NO "blando", aquel conjunto de personas que tiene una notoria inclinación a votar NO, pero que su decisión *a priori* puede llegar a ser cambiada. Por lo tanto, su voto depende en alguna medida de lo que ocurra en la campaña electoral misma.

En tercer lugar está aquel grupo de personas que en la literatura electoral anglosajona se conoce como el *swing-vote*, y que en nuestro país ha sido traducido en forma algo imperfecta como "indecisos". Este grupo no tiene ninguna inclinación previa significativa por una opción y, por lo tanto, puede terminar votando por una o por la otra (por el SI o por el NO). El voto de este segmento depende, prácticamente, en su totalidad, de las formas y características que asuma la campaña electoral.

Los segmentos cuarto y quinto son los inversos del segundo y primero: el SI "blando" y el SI "duro", entendidos estos últimos como aquellas personas que de todas maneras van a votar por el SI, cualquiera sea la modalidad de la campaña electoral.

Dimensionar y definir sus perfiles

Partiendo de esta simple clasificación, la tarea de los estudios de opinión pública en general, y de las encuestas en particular, se puede descomponer en tres funciones principales, en relación a cada segmento: a) dimensionar, vale decir, cuántas personas están en cada uno; b) definir los perfiles sociodemográficos, es decir, cómo se componen desde el punto de vista de sexo, edad, localización geográfica, niveles educacionales, estratos socioeconómicos, etc.; c) definir los perfiles actitudinales, vale decir, develar la subjetividad colectiva, conocer sus sentimientos, pasiones y temores, conocer a qué temas son más sensibles, en fin, el conjunto de

variables "no racionales" y cuyo tratamiento en una campaña electoral es determinante para la definición de los votos el día del acto electoral.

Establecida la clasificación, dimensionados los segmentos y definidos sus perfiles, el problema era develar los nudos fundamentales que atravesaban a este "mercado electoral" y cómo los distintos temas se ordenaban a lo largo de nuestros segmentos.

Demandas del electorado

De acuerdo a nuestros análisis, detectamos que las dos demandas fundamentales del electorado eran el CAMBIO y el ORDEN.

Ambos ejes no eran sumables, sino contradictorios: si se prefería el cambio, había una cierta renuncia al orden; si se optaba por el orden, había una renuncia al cambio. El cambio estaba representado claramente por la opción NO; el orden por la opción SI.

Quienes optaban claramente por el cambio, sin mayores preocupaciones por el orden, constituían el No "duro"; quienes optaban claramente por el orden sin preocuparse mayormente del cambio, eran los del SI "duro". Cuestiones de matices permitían identificar los segmentos "blandos" de ambos sectores.

Sin embargo, quienes vivían ambas demandas como profundamente contradictorias, y donde el optar por una implicaba una renuncia dramática de la otra, son los segmentos propiamente indecisos y que, en las encuestas, permanecieron como tales hasta el final.

El problema del NO, en consecuencia, era que su identificación con los cambios debía ir acompañada de una oferta creíble de que ellos eran posibles sin niveles altos de desorden social, y mucho menos de violencia. La campaña de gobierno apuntó precisamente en tal dirección. La consolidación del NO blando y la captación de segmentos significativos de los indecisos hacia la opción del NO, dependía en gran medida de la credibilidad de una oferta de cambios sin desorden social.

Objetivos políticos

En términos comunicacionales, la población objetivo (*target-group*) de la campaña, estaba dada por el lugar geométrico entre el NO "blando" y los indecisos.

En términos políticos, los objetivos eran básicamente tres:

a) evitar el "voto de castigo" del NO duro; es decir, impedir que la campaña, al no estar estructurada en torno a este sector, y por tanto al no ser todo lo "combativa" y "encendida" que muchos de ellos hubiesen deseado, indujera a muchas personas a no inscribirse en los registros electorales, o bien, a la abstención o al voto en blanco;

b) consolidar el NO blando, en el sentido de reforzar el hecho de que su voluntad y anhelo por los cambios eran perfectamente posibles dentro de un marco de tránsito ordenado;

c) captar el máximo de indecisos, haciéndoles ver que los cambios no sólo eran necesarios, sino beneficiosos para todos, y que ello nada tenía que ver con la propaganda gobiernista que trataba de hacer creer que con el triunfo del NO se estaba en el umbral del caos y la violencia generalizada.

La recolección, procesamiento y tratamiento de la información relativa a este problema es sólo un ejemplo de cómo las encuestas y los estudios de opinión pública pueden ser insumos significativos en la orientación de una campaña electoral.

¿Carácter predictivo?

Una última consideración. Al comienzo señalé que el carácter predictivo de las encuestas era uno de sus aspectos menos relevantes. Sin embargo, este juicio merece una reconsideración. En general es así. En este particular plebiscito, el hecho de que existieran varias encuestas de instituciones independientes del gobierno, y que publicaran sus resultados, fue de especial importancia. Todas las encuestas independientes daban por ganadora a la opción NO. Las encuestas de gobierno, o contratadas por el gobierno, se las ingeniaban para dar por ganadora a la opción SI, al parecer con propósitos más bien de propaganda electoral. ¿Se imaginan ustedes cómo se habría usado tal información en la ausencia total de encuestas independientes?

La existencia de estas últimas potenciaba el sentimiento de la población en términos que el triunfo electoral del NO era posible, el sentimiento de ser mayoría, y que esa mayoría debiera expresarse en las urnas el día 5 de octubre.

Eugenia Weinstein

LOS DEL PATIO DE ATRAS

Alrededor del mes de abril de 1988, faltando sólo unos meses para el plebiscito, los datos de inscripción electoral, conjuntamente con la última encuesta que habíamos realizado, mostraban que teníamos un grave problema: los jóvenes de las grandes ciudades, especialmente de sectores populares, quienes representaban un alto porcentaje del electorado, estaban mayoritariamente por el NO en su intención de voto, y sin embargo, mostraban resistencias importantes a inscribirse en los registros electorales.

En abril no sabíamos aún la fecha del plebiscito. La calculábamos para septiembre, por lo cual los registros electorales debían cerrarse en julio. Las encuestas nos mostraban que en el universo total de votantes ganaba el NO pero que en el universo de los inscritos se observaba un empate. Es decir, si no lográbamos que los jóvenes se inscribieran masivamente, corríamos un alto riesgo de perder el plebiscito.

Decidimos hacer un estudio diagnóstico de los obstáculos psicológicos y sociales que inhibían a los jóvenes a participar en el plebiscito, y compartir nuestros hallazgos y recomendaciones con los dirigentes sociales y políticos encargados de la campaña de inscripción electoral. Nuestra inquietud era entender por qué esta opción mayoritaria por el NO de los jóvenes no se traducía en acción política, es decir, inscribiéndose en los registros electorales.

En esa perspectiva nos planteamos nuestro estudio, mediante la técnica de *focus group*, o entrevistas grupales focalizadas en profundidad. El propósito era la determinación de las motivaciones tanto conscientes como inconscientes de las conductas colectivas mediante el análisis del discurso y la dinámica grupal.

Metodológicamente teníamos dos limitaciones: en primer lugar, la premura del tiempo, lo que nos obligaba a reducir el número de grupos posibles de efectuar; y en segundo lugar, la población a evaluar. Debíamos tratar de evaluar simultáneamente tanto las motivaciones de los jóvenes como las de aquellas personas que tenían influencias sobre ellos. De no ser así, corríamos el riesgo de encontrar resultados muy interesantes pero inaplicables y, por lo tanto, perfectamente inútiles.

Finalmente, optamos por hacer dos tipos de grupos: uno con agentes pastorales juveniles, básicamente curas y monjas de población que trabajan en su accionar cotidiano directamente con jóvenes marginales. Y el otro, con dirigentes juveniles de sectores populares, dirigentes de comunidades cristianas, de organizaciones culturales, de derechos humanos, de clubes deportivos, etc., el cual resultó bastante representativo. Teníamos de todo: militantes, no-militantes, "volados", "patos malos", milicianos, ex conscriptos, los típicos jóvenes de las esquinas.

Comenzamos por invitar a las personas a participar. Tratamos que la selección fuera lo menos sesgada y lo más al azar posible. Le pedimos ayuda a personas que trabajaban con jóvenes para que nos ubicaran participantes y que éstos llegaran con confianza. Para crear un clima relajado, compartimos sandwiches y bebidas, de manera de conversar animadamente. Grabamos las sesiones y, contrariamente a lo esperado, esto no generó suspicacias, más bien a los jóvenes les gustó ser grabados; se sentían escuchados, importantes.

Introdujimos nuestro trabajo exponiéndoles a los participantes nuestros propósitos. Les contamos que estábamos haciendo una investigación, que queríamos saber qué sentían, qué pensaban, que querían los jóvenes populares de hoy. Después nos presentamos, cada uno con su nombre real o con el que quisiera dar. Aquí ya observamos una primera dificultad: les costaba identificarse, obviaban datos individuales básicos, hacían referencia a múltiples actividades e intereses sin jerarquizar o se definían en términos abstractos. Un ejemplo de esta actitud fue la de un joven de 17 años, el más joven del grupo, quien, al momento de presentarse, dice: "Soy Javier, lo cual es una chapa, no alcancé a jugar o ser niño, me la pasé en peñas y ahora soy dirigente público".

Posteriormente, conversamos animadamente de varios temas: ¿cuáles son los problemas de los jóvenes de hoy?, ¿qué sienten?, ¿cómo se divierten?, ¿cómo son sus pololeos? (este es el tema que concitó mayor interés), ¿cómo ven el pasado, el futuro?, ¿cómo ven la política?, ¿cómo veían el plebiscito?

Para cerrar la participación en el grupo, hicimos una ronda donde cada joven tenía que decir en una palabra el sentimiento predominante que ellos sentían al ser jóvenes, en la circunstancia y situación en que estaban actualmente. Creo importante mencionar las palabras que recibimos: frustración, desesperanza, miedo, apatía, discriminación, temor, odio, resentimiento, opresión. No escuchamos ninguna palabra con connotación positiva. Sin embargo, tuvimos dificultades para cortar la conversación cuando llegó la hora de terminar. Todos, sin excepción, tenían ganas de seguir conversando, de ser escuchados. A todos el tiempo se les hizo poco.

Para dar respuesta a la pregunta central que había motivado nuestro estudio sistematizamos el análisis del material recogido en los grupos en torno a tres ejes básicos, a saber: la situación en la cual se encontraban los jóvenes de los sectores populares, las consecuencias predominantes, a nivel psicológico, de esta situación y los procesos psicosociales que bloqueaban la participación política concreta de los jóvenes en el plebiscito.

Deprivados, sin niñez, marginados...

En primer lugar encontramos que los jóvenes sentían que su vida estaba llena de deprivaciones, habían visto frustrarse sus expectativas educacionales, no encontraban trabajo o si encontraban lo sentían por debajo de sus calificaciones. Vivían hacinados, no podían establecer relaciones afectivas estables, buscaban suplir en la pareja la falta de oportunidades y estas relaciones se mostraban incapaces de sostener todas las expectativas depositadas en ellas. Sentían que la falta de trabajo y vivienda les impedía formalizar una familia, y que si lo hacían debían permanecer como allegados sin ninguna privacidad. No tenían cómo entretenerse, sólo la yerba y el alcohol; no tenían acceso a diversiones fuera de la población. Muchos casi no conocían Santiago, al no tener dinero para la locomoción, ni tener dónde ir, sus vidas quedaban encerradas dentro de los límites de la población.

En segundo lugar, observamos que estos jóvenes no habían tenido ni niñez ni adolescencia, en los términos que universalmente se conciben estas etapas del desarrollo, en cuanto a sus gratificaciones, potencialidades y logros. La mayoría de nuestros entrevistados habían tenido que enfrentar desde niños la desintegración familiar y social, la distorsión de los roles paterno y materno, la soledad y la ausencia de acogida afectiva. Sus juegos habían sido precarios y escasos, recordaban pocas experiencias felices.

En tercer lugar, observamos que los jóvenes experimentaban un sentimiento de marginación de la sociedad. La carencia total o relativa de oportunidades, las cuales percibían como accesibles a otros sectores sociales, les restaba sensación de pertenencia al país. La frase textual "estamos en el patio de atrás" ilustra este sentimiento. Adicionalmente, predominaba la vivencia de segregación espacial. La falta de recursos los había recluido al interior de las poblaciones.

Tendían a hablar del "adentro" y el "afuera". Respecto del plebiscito, éste era percibido como el voto de los de afuera. Creemos que la franja del NO recogió muy bien este sentimiento de la periferia en su reportaje "El otro Santiago", al mostrar cómo la gente había perdido contacto con su propia ciudad.

En cuarto lugar, los jóvenes identificaban la autoridad con la arbitrariedad. Los atacan en las protestas, los apresan y golpean en las esquinas, los acusan de delincuentes, los denigran, los humillan. Sentían que el solo hecho de ser joven había pasado a ser un delito. Observamos también una tendencia a identificar a sus padres con esa misma autoridad arbitraria y bestial, lo que reforzaba esta percepción. Se sentían culpabilizados por sus padres por estar desempleados, por no aportar dinero a la casa. Se sentían injustamente tratados de flojos por ellos, por no salir adelante, por no ser capaces de superar por sí mismos su falta de oportunidades.

En quinto lugar, los contactos con políticos que previamente habían tenido estos jóvenes habían sido frustrantes. La opinión que tenían de ellos era bastante mala. Sentían que los habían abandonado, que les habían prometido cosas nunca cumplidas, que los habían utilizado. Las protestas eran un ejemplo significativo de cómo ellos habían salido a la calle

a luchar, para terminar siendo "cabeza de turco" en una situación en que los políticos después se ausentaban.

En sexto lugar, observamos en los jóvenes ausencia de memoria histórica. No habían conocido la vida democrática, por lo tanto no se la podían representar como una solución a sus problemas. No podían luchar por algo que no conocían. La palabra democracia era un término abstracto para ellos. Cuando en nuestras discusiones salía ese término no eran capaces de explicar lo que significaba, ni de encontrar un ejemplo que la simbolizara. No tenían imágenes concretas asociadas a la democracia. Mal podían creer en ella.

Por último, observamos una gran desinformación en los jóvenes como efecto de su aislamiento y de su marginación. Su conocimiento de la realidad era ideologizado y discursivo, con pocas referencias a hechos o acontecimientos concretos, o bien televisivo, lo que les devolvía una imagen de la realidad con la cual no podían identificarse y que por lo tanto en general rechazaban.

Problemas de identidad, pensamiento mágico

Tres fueron las consecuencias predominantes a nivel psicológico que observamos.

En primer lugar, un profundo nivel de difusión y de perturbación de la identidad, debido a que los soportes fundamentales sobre los cuales se construye la identidad, en el curso del desarrollo, estaban también severamente perturbados. Las necesidades, por las cuales uno se reconoce a sí mismo, postergadas o insatisfechas. Los roles desempeñados, fracasados y carentes de valoración social; y la percepción de sí mismos, negativa, impotente, denigrada. Como resultado de esta perturbación y difusión de la identidad, diagnosticamos, en estos jóvenes, una tensión permanente y muchas veces irreconciliable entre lo que podemos llamar el "sí mismo real" (lo que uno ha llegado a ser en realidad) y el "sí mismo ideal" (lo que uno quisiera ser).

En segundo lugar, y como resultado de lo expuesto anteriormente, observamos en ellos una búsqueda permanente de una identidad sustitutiva que les permitiera reducir la tensión psicológica que les producía la distancia abrumadora entre la realidad de sí mismos, tan denigrada, y sus expectativas acerca de quién ser. ¿Cómo hacían esta sustitución los jóvenes? Para comenzar, eligiendo muchos de ellos una identidad negativa, ser "volado", "pato malo", "drogadicto", les permitía obtener la valoración añorada, por lo menos del grupo de pares. Si bien estas identidades negativas también les generaban tensión, por lo menos eran un avance con respecto a su autoimagen real, además de procurarles miedo y respeto por parte del medio. También pudimos observar una tendencia a la identificación con el agresor, con los militares, a los cuales imitaban por su poder y por poseer un conjunto de atributos y oportunidades que los jóvenes carecían pero deseaban tener. Además, observamos una profunda identificación con los modelos consumistas que les proveía la televisión.

En tercer lugar, pero no menos importante, observamos que el funcionamiento cognoscitivo, el tipo de pensamiento que estos jóvenes tenían era básicamente de tipo mágico. El pensamiento mágico es muy propio de los niños y se supera producto de un desarrollo psicosocial adecuado, situación a la cual nuestros jóvenes no habían tenido acceso. En el pensamiento mágico, los deseos se confunden con la realidad y en el caso de estos jóvenes, éste se manifestaba en la tendencia a identificarse con aquel discurso que explícita o implícitamente les ofreciera la posibilidad de asumir roles y una identidad similar a la exigida por el sí mismo ideal. Es decir, todo discurso con la propiedad de devolverles mágicamente, al asumirlo, la potencia de ser como deseaban ser, les provocaba una inmediata adhesión, independientemente de su realismo.

Participación política bloqueada

Producto de nuestro análisis pudimos comprobar que todo lo anteriormente descrito se traducía en manifestaciones psicosociales concretas que inhibían a los jóvenes a inscribirse en los Registros Electorales. Para comenzar, destacaba la ausencia de sensación de pertenencia a la sociedad. El plebiscito era algo que sucedía en el "afuera", más allá de los límites de su población y por lo tanto no era de ellos, no les incumbía, y no sentían que los resultados de éste pudiesen afectar su vida en un futuro. Todo iba a seguir igual en el "adentro". Por lo tanto, ¿para qué se iban a inscribir?

Asimismo, coexistía con la ausencia de sensación de pertenencia la ausencia de noción de futuro. Este tema constituyó, en todo momento, un elemento muy importante de la interacción grupal. Pudimos observar, que así como no podían representarse la democracia tampoco podían representarse el futuro. No se lo lograban imaginar. Conminados a describirlo, los jóvenes definían el futuro como: "partir de nuevo", "recomenzar", "volver a nacer", "tener otra oportunidad". Es decir, el futuro era para ellos un borrón y cuenta nueva, un volver al pasado para partir todo de nuevo y esta vez tener la oportunidad de ser otro, distinto a lo que habían logrado llegar a ser.

Observamos también que el temor a nuevas desilusiones y nuevos fracasos era tan intenso en estos jóvenes, que la desesperanza en ellos se había transformado en una enfermedad crónica. Era más conveniente no esperar nada, no creer en nada concreto para evitarse una nueva desilusión. Este escepticismo era acompañado por una fuerte inclinación por utopías distantes, abstractas y realizables sólo a tan largo plazo que, por lo mismo, no amenazaba con nuevas desilusiones y fracasos. La "revolución", el "cambio total", "la destrucción de todas las estructuras" eran sus palabras.

En esta perspectiva, pudimos observar que estos jóvenes más que aspirar a un cambio social, el cual no se podían representar en forma concreta, aspiraban a un cambio individual. Por lo tanto, eran mucho más receptivos a un discurso político que tenía la potencia mágica de devolverles una identidad protagónica (el sí mismo ideal), que a un discurso que les ofrecía pequeños cambios en la realidad y que los comprometía en acciones triviales. La inscripción en los Registros Electorales y la participación en el plebiscito tenían justamente estos rasgos que los jóvenes rechazaban, desde el punto de vista de la arraigada necesidad emocional de una iden-

tidad valorada, protagónica y heroica. Adicionalmente, la indiferencia ante la inscripción les permitía también una forma de rebeldía pasiva frente a la autoridad, con la cual, tal como ya hemos visto, tenían un permanente conflicto.

Por último, y quizás lo más importante, observamos una profunda resignación. La resignación se revela en la incapacidad para planificar, en la incredulidad respecto al cambio posible, en la ausencia de noción de futuro y, por lo tanto, en la dificultad para medir las consecuencias de las propias conductas y actuar de acuerdo a ellas. Esto lleva al presentismo, la inmediatez y el fatalismo.

En los jóvenes, la resignación tomaba dos formas distintas pero complementarias: una forma pasiva, que se expresaba en apatía, desinterés e indiferencia; y una forma activa, que asume una modalidad externa combativa y heroica, pero que carece de toda noción o expectativa de eficacia. En la forma activa de resignación, el objetivo implícito no es el cambio sino la descarga agresiva inmediata y la representación inmediata de roles protagónicos que les permite acercarse, por lo menos temporalmente, al sí mismo ideal. Frases textuales como la siguiente, ilustran lo anteriormente expuesto: "cuando llegan los pacos es brutal, pero también es una fiesta porque uno puede descargarse".

En relación a la evaluación que hicimos con los agentes externos, observamos que todo aquel que trabaja con jóvenes populares: políticos, sacerdotes, educadores, estaba muy proclive a sentirse identificado con la situación previamente descrita y con sus manifestaciones psicosociales. Así, por ejemplo, podía ser frecuente encontrarse con el abandono de toda fe en el cambio, la desesperanza, la resignación bajo la forma de un heroismo que se aplaza eternamente, el recurrir a fines etéreos o inalcanzables sin poner atención en los medios necesarios para alcanzarlos, posponiendo la acción para el cambio mediato y tangible para "aquel día en que se den las condiciones para el cambio total". Sobrepasar esta identificación automática, ir más allá del simple "acompañamiento", era, por lo tanto, también fundamental para que los agentes externos fueran eficaces en su labor.

Concluyendo, en primer lugar, era indispensable recoger la demanda de integración de los jóvenes. Los actos y acontecimientos políticos a programar en lo que quedaba de la campaña debían considerar las necesidades de pertenencia de los jóvenes, quebrar esta disociación entre el "afuera" y el "adentro", invitándolos, creativamente, a participar en un plebiscito que los reflejara como un espejo, en sus problemas, sus inquietudes y sus anhelos.

Por último, era necesario modificar nuestro mensaje e hicimos propuestas concretas en este sentido. No podíamos seguir apelando exclusivamente a la racionalidad de los jóvenes, sino que era necesario apelar a sus necesidades emocionales. En otras palabras, era tan importante el contenido de nuestros mensajes como su envoltorio, si queríamos ser eficaces. No era posible anteponerle un discurso puramente racional al pensamiento mágico. Ofrecerle a los jóvenes, que no podían permitirse un nuevo fracaso, exclusivamente la promesa de un cambio social que no podían representarse, sin ofrecerles simultáneamente roles protagónicos, valorados, que les permitieran un cambio inmediato individual en la autoimagen, era inútil. Por lo tanto, nuestro

mensaje podía ser mucho más efectivo si intentaba devolverles una identidad valorada a quienes habían crecido en la denigración.

SIEMPRE PRESENTE

NO
No

Javier Martínez

LOS FAMOSOS "INDECISOS"

Ya se dijo que las encuestas son vistas siempre como un instrumento para hacer adivinanzas y, por eso, el personaje más molesto para el lector de encuestas suele ser el "indeciso": un alto número de ellos conspira, en efecto, contra la utilidad predictiva de las encuestas y no faltan quienes, a la luz de un informe que habla de un alto número de indecisos, concluyen que "las encuestas no sirven para nada".

Lo cierto, sin embargo, es que desde el punto de vista del diseño estratégico de una campaña, nada puede haber más interesante que una encuesta con un alto número de indecisos bien identificados; las campañas se hacen, precisamente, para volcar a ese tipo de electores en favor de una opción determinada: si todos los electores estuvieran decididos ya al iniciarse el período de comunicación política más intensa, las campañas, no las encuestas, "no servirían para nada".

Por esa razón, una parte sustancial de los estudios de opinión que desarrollamos en el CIS, estuvo centrada en detectar bien al segmento indeciso, y en pensar una campaña adecuada para ese sector del electorado.

Un primer problema determinante en esta materia es, ¿a qué llamar propiamente un "indeciso"? En realidad, cuando uno analiza las encuestas, tanto las que fueron realizadas por organismos independientes como por grupos gubernamentales o para-gubernamentales, se encuentra con una situación muy característica en este plebiscito recién pasado: comparada con la proporción que muestran en otros países, o en otras circunstancias de la historia electoral chilena, la proporción de personas que declaraban "no saber" cuál era su intención de voto, o que no respondían a este tipo de preguntas, era elevadísima.

Como dijo Carlos Vergara anteriormente, este tipo de respuestas, o de no respuestas, no equivale necesariamente al indeciso: la persona que no responde, o que responde que "no sabe", no tiene por qué ser declarada *a priori* como indecisa, más aún en una situación como la nuestra, en la cual enfrentábamos un cuadro en que estaban presentes fuertes tensiones psicológicas sobre el electorado, como las señaladas por Eugenia Weinstein y Eugenio Tironi.

El indeciso propiamente tal es aquel que mantiene un conjunto de actitudes y opiniones que son recíprocamente inconsistentes o, en otros

términos, aquel que está sometido a presiones cruzadas en su fuero interno que lo llevan a valorar o desvalorar aspectos de las diversas posiciones en disputa, sin obtener, en consecuencia, una orientación de acción clara en favor o en contra de una de ellas. El miedo o la desconfianza para emitir opiniones frente a un encuestador no tienen, teóricamente, nada que ver con eso. (Al contrario, se puede tener más miedo o desconfianza precisamente cuando se sostiene una opinión clara, que se sospecha no es la misma del encuestador o de quien encargó el estudio).

Desinterés, desinformación

Sin embargo, un análisis detallado del segmento no-respondente en diversas muestras nos llevó a concluir que, en este caso, existía una amplia franja de superposición entre los no-respondentes y los indecisos: si bien no todos los indecisos eran no-respondentes, y no todos los no-respondentes eran realmente indecisos, la mayor parte de estos últimos sí presentaban mayores índices de inconsistencia que los respondentes, y debían ser en consecuencia tratados como indecisos. El factor que conectaba ambos conjuntos en una amplia zona del electorado era el desinterés y/o la desinformación, cuyo efecto es limitar la tendencia a ser congruentes a la hora de emitir opiniones sobre materias en la que se es relativamente ignorante.

El electorado "indeciso" se acercaba -aunque con variaciones en las distintas muestras- a un 30%, y se componía aproximadamente de unos dos tercios de personas no-respondentes y de un tercio de personas ubicadas en la "zona blanda" de apoyo a cada una de las dos opciones en disputa (el SI y el NO). El problema era cómo tratar a ese segmento, saber qué factores estaban pesando dentro de éste, y diseñar una campaña orientada hacia él.

Este problema se planteó sobre todo a partir del mes de mayo de 1988, cuando la tendencia de la inscripción electoral comenzó a tener un repunte claro y se vio que los grupos más renuentes a inscribirse, particularmente los jóvenes, comenzaban a hacerlo más masivamente.

En ese mes, ya existía una campaña clara y nítidamente diseñada en torno a la inscripción electoral que tomaba en cuenta los obstáculos psicológicos básicos a la inscripción. En consecuencia, la campaña general del NO podía emanciparse del problema de la inscripción, entregándolo, por una parte, a organismos no partidarios que estaban específicamente dedicados a promover la inscripción, que por cierto fueron muy eficaces, y por otra apostar a que el propio crecimiento del NO pudiera traducirse en una percepción más clara de mayoría. Esto, a su vez, influiría en disipar los temores de un "nuevo fracaso" de esta posibilidad de acción política, según rezaba el argumento del escepticismo.

A partir de los datos de nuestras encuestas, iniciamos, en el mes de mayo, un primer trabajo de análisis en profundidad de este segmento de "indecisos". El problema no radicaba exclusivamente en hacer una "predicción" acerca de la dirección hacia dónde se iban a volcar los indecisos, sino segmentar adecuadamente a este sector, poder dibujar el cuadro de sus actitudes, el cuadro político, social y demográfico, que estaba detrás de esta expresión de

indecisión y, a partir de él, sugerir orientaciones de campaña capaces de atraer la atención de estos electores.

En realidad, nuestro trabajo en el CIS, a partir de mayo, se centró en una distinción muy tajante al interior del mundo de los indecisos. Se dio una clara apuesta en favor de un tipo de indecisos frente a otro: nosotros hablamos de indecisos del *Tipo A* y del *Tipo B*, y sugerimos -a quien nos quisiera oír- centrar la campaña en los primeros y desentenderse, al menos transitoriamente, de los segundos.

Centrarse en el Tipo A

¿Qué fueron estos indecisos del *Tipo A* y *B*?

En realidad, la primera constatación que permitían las encuestas era que los indecisos, las personas que tenían una mayor inconsistencia en sus opiniones respecto a intenciones de voto, eran principalmente mujeres: algo más del 60%. Pero ésta era todavía una constatación muy gruesa, un primer dato que podía resultar también desorientador.

Porque, en efecto, cuando uno escarbaba un poco más allá de la composición sociodemográfica de la indecisión, en el tipo de inconsistencias de opinión que se presentaba en distintos subgrupos, podía darse cuenta que había un sector de mujeres -un tercio de ellas- que se diferenciaba claramente del resto de las mujeres y que, para hacer un chiste "feminista", "eran como hombres": era el sector que correspondía al segmento de mayor educación relativa. En cambio, dentro del electorado femenino indeciso, a menor nivel educativo, más se diferenciaba su pauta de respuesta a aquella de los hombres.

Desde el punto de vista de la orientación de la campaña, esto se traducía en que, comparados los dos grupos compuestos, uno por los hombres y las mujeres de mayor educación relativa, y el otro por las restantes mujeres (lo que significaba aproximadamente el 54% de los indecisos el primero, y el 46% el segundo), había cinco criterios por los cuales uno debía decidir centrar la campaña en el primer grupo, y no en el segundo:

Mayor interés político

El *Grupo A*: comprendía hombres, más mujeres de mayor educación relativa y demostraba mayor interés en materias políticas que el *grupo B*. Este último se mostraba totalmente desinteresado de cualquier tema político y respecto de cualquier programa, artículo o noticia de los medios de comunicación que tuviera "olor a política". Este dato grueso de la situación que teníamos en mayo, cuando nuestros medios de comunicación se reducían a un par de radios y principalmente a lo que dijeran los personajes políticos -que eran el principal canal de comunicación de que disponía el NO en ese momento- llevaba indudablemente a una conclusión: cualquiera fuera la orientación de nuestra campaña, los indecisos del *Tipo B* ni siquiera llegarían a oírla.

La cuestión básica residía aquí en el grado de atención que podía presentar nuestro público a las emisiones aún débiles de las que disponíamos: un grupo pondría algo de atención en ellas, el otro ninguna.

Esto significaba llegar a dos subconclusiones, una de las cuales fue a nuestro juicio correcta y la otra se demostró a todas luces equivocada, considerando los resultados posteriores. Esperábamos, desde luego, un fuerte efecto inmediato de una campaña claramente volcada hacia los indecisos del *Tipo A*, en la que se emitiera un mensaje muy específico hacia ellos: lo definimos en un documento de sugerencias que presentamos a todos los dirigentes políticos que denominamos: "Una opción democrática enérgica y segurizante". El contenido de este informe, que fue ampliamente conocido en su oportunidad, básicamente apuntaba a subrayar un discurso común en las materias institucionales y económicas que eran más sensibles en este segmento, discurso que, por lo demás, coincidía básicamente con el "mínimo común" de la oposición.

Esperábamos que una campaña fuertemente orientada hacia el segmento-objetivo redujera, en un plazo relativamente breve, el porcentaje de indecisión en el segmento A, y que los indecisos que quedaran, en consecuencia, fueran cada vez más los potencialmente SI y menos los potencialmente NO; es decir, hacer cristalizar a los indecisos que de alguna manera estaban proclives al NO.

En este aspecto, no hubo equivocación en las recomendaciones y puede verse que, efectivamente, entre julio y agosto, hubo una caída muy fuerte en la indecisión, que se refleja en las encuestas en un incremento de casi 10 puntos en la intención de voto NO. Esto es efecto de que el conjunto de la campaña se volcó en ese momento a producir los mensajes propios del NO, dejando a un lado la atención principal en la inscripción electoral de meses anteriores. Dichos mensajes fueron ajustados a las esperanzas, los temores, las aspiraciones y las necesidades de los indecisos (particularmente aquellos del *Tipo A*), del *swing-vote* y el voto blando. Ya no se dirigieron principalmente a las aspiraciones expresivas del NO "duro", que pesaba en la primera etapa de la campaña, porque era el activo indispensable que había que movilizar hacia la inscripción.

Pero había una segunda expectativa, que fue claramente equivocada: suponíamos que la falta de interés político entre los indecisos del *Tipo B* iba a hacer mucho más dificultoso al gobierno lograr movilizarlos, primero a inscribirse en los registros electorales y segundo a votar SI en el plebiscito; en consecuencia, podía ser que no superaran la primera traba, la inscripción, o que una vez inscritos no acudieran a votar. Suponíamos que estábamos focalizando no sólo sobre un 54% de los indecisos, sino que el *Tipo A* representaría, a la larga, una mayor proporción considerando que en el *Tipo B* habría una tasa mayor de abstención. Pero, en realidad, los resultados de la inscripción y de la votación mostraron que casi nadie quedó sin inscribirse (la última racha de inscripción fue precisamente de electores que demográficamente correspondían al *Tipo B*) y, además, la abstención fue casi inexistente.

Más próximos al NO

El segundo criterio para focalizar en el *Tipo A* era que, entre los indecisos que estaban expuestos de alguna manera a medios de comunicación formales, los del *Tipo A* mostraban estar sistemáticamente más cerca de los proclives al NO que los del *Tipo B*.

De la información que daban las encuestas respecto a qué tipo de radios escuchaban los indecisos, qué tipo de diarios leían o dejaban de leer, qué canal de TV veían más asiduamente y qué programas dentro de ellos, se podía percibir claramente que el *Grupo A* era más cercano a los mensajes opositores porque había una mayor audiencia, por ejemplo, de Radio Cooperativa, Radio Chilena, de algunos diarios de la oposición, aunque la lectura de diarios era en general muy baja en ambos grupos, sobre todo en el *B*. En materia de televisión, el *Grupo A* veía mayoritariamente el canal 13 de la UC, donde existía un pequeño grado de apertura, mientras el *Grupo B* se quedaba prácticamente en las telenovelas de la Televisión Nacional. De manera que, si el interés en la política podía ir creciendo en el curso de la campaña electoral, el *Grupo A* se iba a encontrar con nuestros mensajes; no así el *Grupo B*. Desde luego, en ese momento no era previsible el espacio de la "Franja Política" en cadena de TV.

Mayor interacción social

Un tercer criterio se derivaba casi naturalmente de la composición demográfica de ambos grupos: en el *Grupo A*, la mayoría de las personas trabajaba fuera de su casa, con posibilidades por tanto de interacción con otras personas fuera de su medio familiar o vecinal más inmediato. Como ya a esas alturas la opinión mayoritaria en nuestras encuestas era que "el NO está creciendo más que el SI", la comunicación informal entre las personas podía hacer crecer por "vía capilar" la opción mayoritaria, a condición, por supuesto, que se diera esta interacción con gente más allá del entorno inmediato. La mayor parte del *Grupo B* estaba compuesto por mujeres que hacían "sólo quehaceres domésticos", lo cual ponía un nuevo obstáculo a la comunicación de nuestros mensajes. En el *Grupo A*, en cambio, no sólo había una mayoría de gente que trabajaba, sino que además había una gran parte que lo hacía en posiciones asalariadas, lo que habla de lugares de trabajo donde hay un número mayor de personas.

Menor "presidencialismo"

Cuando uno analizaba las respuestas respecto de un conjunto relativamente amplio de item, podía comprobar que había una mayor probabilidad de "Pinochetismo" en el *Grupo B* que en el *Grupo A*. Esa probabilidad se asociaba no tanto con la persona del General Pinochet, que en general despertaba muy poca adhesión, sino más bien con lo que siempre ha sido la imagen presidencial en los estratos populares y, particularmente, en los sectores más despolitizados dentro de ellos; más que "Pinochetismo" propiamente tal, lo que había era un mayor "presidencialismo"; la imagen del presidente suele asociarse desde hace mucho tiempo con la del defensor de los pobres, que "entrega cosas": él es el que otorga los subsidios, el que maneja la red social, el que puede entregar soluciones habitacionales, pavimentación o luz eléctrica, condonar deudas y otros "favores".

Hay una situación de clientelismo o dependencia respecto al "padre bueno" que entrega cosas, frente a este conjunto de políticos, con una imagen parlamentaria, que dicen cosas lindas pero que no entregan nada. Este tipo de imágenes eran relativamente fuertes en el *Grupo B* y bastante más débiles en el *Grupo A*. Era fundamental entender este carácter clientelístico, o dependiente, del presidencialismo en el *Grupo B*, ya que algunas apariencias podían conducir a error: por ejemplo, la tasa de "Freísmo" era claramente superior en el *Grupo B* y eso podía haber conducido a la conclusión errónea de que estaban más cerca de los mensajes opositores; lo cierto era que el "Freísmo" se relacionaba, a su vez, con el recuerdo de un gran presidente que se asociaba a las organizaciones comunitarias, a la máquina de coser, a la promoción popular en que el Estado "entregaba cosas". Pero quien tenía ahora la sartén por el mango era Pinochet, porque obviamente nosotros no podíamos movilizar el capital histórico de Frei en este Grupo sin tener capacidad de decisión alguna sobre los recursos del Estado.

Así, aun cuando el *Grupo A* fuese en apariencia políticamente más conservador que el *Grupo B* -no tenían buenos recuerdos de Frei ni de Allende- carecía también de actitudes clientelísticas respecto del Estado. Eso, a su vez, mellaba la eficacia del principal aparato proselitista del SI que era la utilización política de los Municipios.

Más confianza en la oposición

Por último, el quinto criterio básico fue que, cuando se indagaba por el largo plazo, se podía encontrar un menor grado de desconfianza respecto de la oposición entre los miembros del *Grupo A*.

En consecuencia, el *Grupo A* tenía una influencia opositora latente que podía ser capitalizada más rápidamente que cualquier esfuerzo propagandístico sobre el *Grupo B*. En las campañas es necesario ir avanzando sobre los espacios que están más cerca, y ese era el *Grupo A*; el *Grupo B* debía quedar para un momento posterior de la campaña, tal vez para cuando pudiéramos disponer de espacios televisivos o para cuando la percepción de que el NO era mayoría fuese ya muy fuerte en la sociedad.

Los obstáculos

Es cierto que aún teníamos muchos obstáculos para ganar al *Grupo A* y creo que no fueron claramente removidos sino hasta que apareció la "Franja Política" en televisión.

El primer gran obstáculo para conquistar claramente el apoyo del *Grupo A* era la percepción de desunión, falta de organización y de eficacia en el campo opositor; en este Grupo, este tipo de percepciones eran más altas que en cualquier otro segmento del electorado, incluso más altas que en el electorado del SI. Había, en gran medida, en este tipo de indecisos una disposición favorable a las posiciones de la oposición, pero al mismo tiempo una especie de postura de castigo hacia sus representantes, a quienes no veían tan unidos, ni tan eficaces, ni tan bien organizados como requerían para sentir la suficiente confianza en ellos.

El segundo gran obstáculo era el perfil de la campaña, que, hasta ese momento, se veía demasiado "político" -por así decirlo- y no incluía mensajes que se refirieran claramente a los problemas cotidianos de la gente, particularmente de quienes no tienen un interés muy alto en la política y que tienden, en consecuencia, a seleccionar de los mensajes aquello que directamente pueda afectarles; por ejemplo, era muy característico en este tipo de electores el leer las opciones del SI y del NO solamente en términos económicos; y la opción de orden y normalidad en el terreno económico aparecía, hasta ese momento, muy claramente asociada al SI.

Frente a este tipo de obstáculos, las recomendaciones obvias eran un cambio simbólico muy radical en la presentación de la oposición al país, haciendo muy visible la unidad, la eficacia, el espíritu innovador, la organización y capacidad de autodisciplina y la ampliación de la representación del NO más allá de los políticos hacia los organismos sociales, los independientes y la gente común y corriente. Esto no fue conseguido plenamente sino hasta la franja televisiva, cuyo principal mensaje fue su estética misma y en la cual un solo *spot* -el de la señora Yolita- permitió recolocar la discusión sobre la economía en el cotidiano de la gente, demoliendo el exitismo rosa de los libros de Lavín y el "modernismo" de Büchi.

Lo cierto es que el otro gran problema, clásico en el enfrentamiento a una alternativa conservadora, como es la imagen de "normalidad y paz", que es siempre un activo que puede jugar en su favor, no se presentó nunca en este caso; porque la imagen de Pinochet era más bien de extremismo y él mismo, en consecuencia, era su principal contra-argumento.

Frente a las urnas

Cierro con tres observaciones centradas en lo que pasó a la postre con los indecisos.

Primero: las últimas encuestas del mes de septiembre mostraron que los indecisos que quedaban en ese momento eran mayoritariamente potenciales del SI, cuando uno los analizaba por un conjunto de otras preguntas no directamente referidas a la intención de voto. La campaña del NO, antes de agosto y particularmente durante septiembre, logró hacer cristalizar en su favor a la gran mayoría de los indecisos que tenían inclinación opositora; la campaña del SI, en cambio, no logró lo mismo, y no toda la responsabilidad recae en su franja televisiva, porque este problema venía de antes.

Segundo: los resultados de la votación por comunas muestran que, efectivamente, el voto femenino comparado con el masculino, fue más similar en las comunas de clase media y alta que en las comunas populares; aunque cuantitativamente en éstas el voto femenino por el NO fue muy alto, la distancia respecto al voto masculino fue mayor. De modo que hay indicaciones bastante claras de que, el *Grupo B* de indecisos se cargó finalmente hacia el SI, y ni siquiera la campaña por televisión logró romper la inercia que lo inclinaba hacia esa opción.

Finalmente, si se considera la última encuesta que realizamos en septiembre y se aplican a ella los criterios de clasificación que veníamos usando desde mayo con los indecisos, se obtiene para la provincia de Santiago, que era la base de esa última muestra, un resultado de 60% para el NO y de 40% para el SI, que fue casi exactamente el resultado de la votación. Digamos, en honor a la verdad, que nunca hicimos esa estimación en los días inmediatamente anteriores al plebiscito, porque el interés de la segmentación era la orientación de la campaña y ya prácticamente no quedaba campaña por realizar. Pero si de predicciones se tratara, queda claro, igualmente, que las buenas encuestas también predicen...si es que de verdad se leen.

CAPITULO

2

LA CAMPAÑA ELECTORAL EN SANTIAGO Y PROVINCIAS

- **El vals ante la barricada**
  Carlos Montes
- **Una profunda tradición**
  Isidro Solis
- **En la provincia**
  Rafael Almarza
- **La marcha de la alegría**
  Aldo Villaseca

Carlos Montes

EL VALS ANTE LA BARRICADA

En Santiago, la campaña estuvo muy marcada por la idea de generar un clima de movilización y participación ciudadana, en tanto que la campaña territorial se orientó, en primer lugar, a ganar y a obtener la mayoría de votos.

Nuestro objetivo era no sólo tener resultados electorales, sino también crear un clima favorable, integrando coordenada y coherentemente ambos elementos. Se trataba de encaminar, a través de diversas iniciativas, los mensajes que ya señaló Eugenio Tironi; allegándose a los anhelos latentes de la gente y haciendo frente a todo el cuadro psicosocial que se ha definido. Sabiendo que Santiago tenía doble importancia, porque representa el 40% del electorado y porque Chile es un país centralizado donde lo que ocurre en Santiago, afecta a todo el país.

Puesto que la Región Metropolitana tenía esa doble significación, la campaña en Santiago tuvo que enfrentar tres problemas, entre otros, que condicionaron fuertemente el curso de su desarrollo, sus diseños y lo que finalmente se hizo.

El primer problema fue constatar que existía un fuerte sistema de control de la población, en el nivel territorial, a través de los aparatos municipales. Estos se habían constituido hace bastante tiempo con ese objetivo de control, existiendo todo un sistema orgánico formado por las Juntas de Vecinos, Centros de Madres, Clubes Deportivos, etc., y un amplio programa de subsidios con el mismo propósito. El Gobierno no sólo contaba con una estructura, sino que además tenía un plan político para hacer efectivo su control. Este fue el Plan Cívico que comenzó a operar en 1986 y que está estrechamente vinculado a los resultados del plebiscito. Además del control principal realizado por los Municipios, las fuerzas policiales habían acumulado toda una experiencia territorial de presencia en las comunas populares tendiente a mantener un clima de miedo, lo que generaba comportamientos y actitudes en consecuencia. Sin embargo, debido a la experiencia acumulada durante estos 15 años, la gente tenía una tendencia a la autorreflexión, al autocontrol que fueron decisivos.

La segunda dificultad era la muy precaria situación del tejido social al interior de la campaña, producto del reflujo más o menos importante que se venía dando desde mediados de 1986, caracterizado por acciones

pequeñas, con poca capacidad de convocatoria y que tendía a olvidar a los sectores menos politizados. Además, el Partido Comunista estaba en un camino distinto al de la lógica que había escogido el conjunto de la oposición, con lo cual, la campaña no se iniciaba con un pueblo en marcha, convocado, cuestionando y capaz de movilizarse.

Un tercer elemento, eran las limitaciones que tenía el activo político. Nosotros constatamos que los militantes activos eran muy pocos, y con una escasa experiencia de hacer política. Por ejemplo, en Pudahuel eran 12 personas, en comunas como La Florida de 300 mil habitantes, eran 30, y todos con una experiencia limitada reducida al trabajo al interior de los partidos; circunscrita más bien a administrar, a levantar partido. Además, con una manera de hacer política bastante marcada por lo que fue la protesta, como forma de acción. Es decir, a buscar un hecho espectacular inmediato, que para muchos era considerado como acción válida. Todas estas limitaciones se expresaban en una carencia importante de dirigentes intermedios, pocos o inexistentes, con poca experiencia y sin trayectoria como tales. Frente a esta situación, teníamos la organización municipal, que era un importante nivel medio de la estructura estatal del régimen con capacidad de llegada a diferentes sectores.

Estas tres dificultades estuvieron presentes desde el comienzo en la planificación del trabajo territorial. Eran condiciones bastante significativas para el desarrollo de la campaña. Desde las primeras discusiones se planteó la importancia que tenían en la opinión pública los hechos políticos nacionales y la estrategia de la oposición, que sin embargo no eran articulables con el mensaje territorial. Con estas limitaciones, no era mucho lo que se podía esperar.

La comuna como escenario electoral

La campaña territorial se trabajó con determinadas opciones básicas. La primera fue la definición del comando comunal como el eje de la campaña. Esto significaba que optábamos por la comuna como lugar de trabajo, que ese era el escenario electoral donde, además, el SI centraba su campaña. A partir de esa opción, se dio prioridad a las comunas populares más grandes. Pero esto también implicaba, además de optar por la comuna, un trabajo condicionado, coordinado e integrado a los partidos de la Concertación. Esto que parece obvio no lo era tanto en un comienzo.

Hubo bastante resistencia para integrar el programa de trabajo. De hecho, los comandos no fueron impulsados fácilmente por los partidos. Hubo resistencia a que existieran, pero, en definitiva, la decisión fue por un trabajo integrado y coordinado. Esto de optar por la comuna y lo unitario, es decir por el comando comunal, no implicaba desconocer la ciudad como un todo, porque se sabía su importancia, particularmente por el espacio a ganar en ella. Está claro que cualquier hecho ocurrido en el centro tiene un efecto multiplicador mucho más grande de lo que pueda suceder en cualquier comuna. Pero darle relevancia al centro, implicaba dejar de lado el trabajo cotidiano en las comunas.

Tampoco esto significaba desconocer el trabajo que había en otros frentes donde existían alrededor de 14 comandos: pobladores, mujeres, estudiantes, profesionales,

jóvenes, artistas, etc. Se reconocía ahí una especificidad y un aporte concreto, pero se veía que ellos jugaban un papel complementario al trabajo territorial. En parte, porque no eran muchos ni tampoco muy constituidos, tendiendo más a ser masa de concertación que motores de la campaña. Por eso, se trató que estos frentes tuvieran presencia en las comunas y así apoyaran el trabajo comunal. Por ejemplo, el Comando por el NO del Comando Nacional de Trabajadores (CNT) apoyaba el trabajo en las comunas, aportando con su presencia y ayudando así a reforzar los comandos más débiles. Los jóvenes, especialmente el movimiento juvenil, ayudaron también en esa dirección. Además, se concertaron con los comandos de presencia callejera en el centro de la ciudad que tuvieron muy buenos resultados. En general, toda esta presencia callejera fue exitosa, cumpliendo un calendario semanal de realización.

Esta primera opción comunal generó otro tipo de problemas, pero el principal fue con las estructuras partidarias, en la medida en que no se las consideraba se generaba una fuente de tensión permanente.

El "puerta a puerta"

La segunda opción, que creo importante, es que se buscó implementar un modelo de movilización apropiado. Estaba claro que el modelo o sistema de movilización de las protestas no era el más adecuado para este escenario. Estaba claro también, que esta era una campaña no común, con una especificidad propia. Siendo así, el modelo de movilización se basó en la necesidad de darle bastante contenido social sin pretender un discurso muy homogéneo, sino que realmente fuera una interpelación a gente muy diversa que se sumara a la campaña. Se sabía que la fuerza principal era la gente que estaba por el NO, pero se consideró que todo tenía que partir de un cambio de actitud y de la forma cómo iba a actuar esa fuerza.

Nuestro objetivo era romper la frontera que ésta tenía, para llegar a potenciar electores en forma más amplia, saliéndonos del circuito politizado para ir más allá de él. Además, las metas no eran genéricas sino bastante programáticas, muy concretas, tales como conseguir inscripciones electorales, con cuotas establecidas; era organizar determinada cantidad de comités, tener apoderados, etc., y todo con métodos bastante diversos y sencillos.

El sistema "puerta a puerta" fue un método clave dentro de la campaña, cerca del 60 ó 70% de las casas fueron recorridas en las comunas. Este "puerta a puerta" estuvo siempre acompañado de otras actividades, como caravanas y murgas que se fueron extendiendo y multiplicando, con los camiones de la alegría, los actos culturales y las demandas sociales. En definitiva, los elementos de la movilización no fueron pura ni inmediatamente políticos, sino que tenían, además, un carácter reivindicativo que se combinaba con otro conjunto de elementos civiles de movilización.

Evitar la confrontación

Una tercera opción , a mi juicio, bastante importante, fue la idea de evitar la confrontación con las fuerzas policiales y con los partidarios del SI. Esta opción no tenía mucho que ver con la experiencia anterior, que era de enfrentamiento y que asumía cualquier manifestación autónoma como confrontación. Esta opción no confrontacional, tuvo la suerte de ir ganando un espacio que legitimó el hacer campaña, al mostrar que era posible incorporarse sin miedo.

Hasta los meses de mayo y junio, cuando todavía las acciones eran reprimidas, no era tan obvia la actitud no confrontacional. En La Granja, cuando salía una caravana, al mismo tiempo aparecían las Fuerzas Especiales reprimiendo y apaleando a medio mundo. Esto ocurrió hasta junio. El problema era replegarse y no entrar en combates ni responder, como se acostumbraba hacer antes. Más adelante, se desarrolló una negociación con Carabineros, fundamentalmente con el General Jorge Portilla, que consistió en ganar espacios, cuestión tremendamente vital. Varias veces, con Isidro Solís, estuvimos en esas negociaciones que permitieron neutralizar un tanto a las Fuerzas Especiales, llegar a acuerdos con Carabineros y ganar un espacio para el despliegue de la campaña. A partir de ese momento, el método represivo cambia y empiezan las amenazas a personas, a sus hijos, alcanzando su grado máximo al final de la campaña. En el mes de septiembre llegamos a inventariar 50 casos, en una semana, de personas amenazadas directamente. Era un cambio en el método represivo que tenía efectos también diferentes. Pero, en todo caso, esta opción de evitar la confrontación, indirectamente, logró algo importante.

Dirección Metropolitana fuerte

Otra cosa que vale la pena destacar, es que se optó por una dirección metropolitana fuerte, con capacidad de influir en la marcha de la campaña. Esta decisión fue muy importante porque se partía de la base que había direcciones intermedias bastante frágiles, con muchas limitaciones de autonomía real, a lo que se agregaba una gran competitividad entre partidos.

Era importante una dirección que se pusiera por encima de las disputas partidarias y las lógicas particulares, que tratara de imprimir una lógica más unitaria y general. Por ejemplo, un partido se alegraba si en una comuna subía de 50 a 100 militantes, pero ese no era el objetivo de la campaña sino llegar ampliamente al conjunto de la población. Se requería una dirección que jugara un papel en la regulación de los conflictos de todo tipo que aparecían, consumiendo una buena parte de energía y generando una gran división. Una dirección que pudiera, en cuestión de segundos, cambiar de tareas, que no sólo apoyara sino que también condujera. Toda esta estructura se completó con equipos de enlace común, las 51 comunas fueron conectadas con enlaces que tuvieron una presencia cotidiana y permanente en ellas, apoyadas además por profesionales, gente de los Organismos no Gubernamentales (ONG) que tenían conocimiento de los territorios, elementos técnicos, etc. La verdad es que se incorporaron bastante bien, tenían recursos y además llegaron a ponerse de acuerdo con los comandos para darle más diversidad y riqueza a la campaña.

Por otra parte, el equipo metropolitano se expresó en un órgano de comunicación semanal que fue el "Vamos Chile" que jugó un papel bastante importante, en un momento de la campaña. Su difusión era de 10 mil ejemplares semanales, en un principio y luego subieron a 20 mil. El objetivo de este boletín era darle cuerpo, identidad y dirección a la campaña. En este sentido,la aparición periódica de las fotos de las directivas de los comandos constituyó para ellos una motivación significativa. Así fueron además adquiriendo identidad y sintiéndose parte de un proceso colectivo. El "Vamos Chile" fue, por tanto, un mecanismo de información y conducción, que ayudó también a suplir las grandes carencias en cuanto a la propaganda. Creo que éstas fueron 4 opciones importantes que marcaron la campaña.

Partida, organización y despliegue

Respecto al proceso, es posible distinguir tres momentos en el desarrollo de la campaña en la Región Metropolitana. Un momento de puesta en marcha, de marzo a mayo. Uno en que la campaña tomó cuerpo, junio y agosto, y uno más decisivo, que fue septiembre.

La primera etapa, de puesta en marcha, fue la de las inscripciones en los Registros Electorales y la constitución de los Comandos Comunales. La segunda, de darle cuerpo a la campaña, surgió por una decisión de la dirección del Comando Nacional que se basó en un diagnóstico crítico de la situación que había en ese momento, caracterizado por el atraso de las inscripciones electorales en las principales comunas y particularmente en el sector juvenil.

Era una campaña que no entusiasmaba, separada del movimiento democrático que venía desde antes, y en la cual se hacía abstracción de la campaña del SI. Había pocos canales donde la gente podía participar. El modelo de identidad se veía poco. Al final, esta etapa se tradujo en acentuar el elemento de organización, llegándose a constituir 47 comandos en la Región Metropolitana. Cada uno de ellos debía tener un consejo, organizaciones sociales en su interior y no limitarse sólo a los partidos. Los comités de base llegaron a 500, con espacios específicos para jóvenes y mujeres de las comunas. También en esta tarea se diversificaron y ampliaron las actividades de la campaña.

La última etapa corresponde a la del despliegue masivo; las anteriores estuvieron más bien destinadas a empujar e impulsar la campaña. En cambio, en septiembre se trata de canalizar, de evitar los rebases o desbordes además de preparar la votación y el control democrático.

El vals en vez de la barricada

Mi impresión es que el punto máximo fue el día 30 de ese mes, día de la nominación del candidato. La movilización que se generó en repudio sobrepasó todo lo planteado y permitió el encuentro de distintas dinámicas. Creo que la imagen de la barricada en la cual se bailaba el vals del NO, sintetiza lo que ocurrió. Así, masivamente, el vals reemplazando la barricada, era la imagen más representativa de la campaña, y eso ocurrió en muchas partes de San-

tiago. También pudimos ver como surgían espontáneamente en Vitacura esas marchas callejeras, a pesar de que ahí el comando tenía algunos pequeños problemas.

Otra fecha a destacar en el mes de septiembre, fuera del día 4 (aniversario de las elecciones presidenciales en la época democrática), fue el día 11, cuando se realiza un simulacro de plebiscito, en contra de la voluntad de la DC y con resistencia del PPD, a pesar de que había sido acordado con antelación. Sin embargo, el día antes, la gente de la DC mandó un telegrama a todos los comandos induciendo a no participar. Pero ya la campaña había adquirido una dinámica tal que el simulacro tuvo lugar. Se constituyeron 654 mesas a lo largo de toda la ciudad, votando 100 mil personas. Otras 50 mil llegaron a las mesas a hacer alguna consulta. La cosa fue tomando cuerpo por sí sola más allá de los partidos.

También es importante el 5 de octubre, día del plebiscito, en que los comandos y todas esas estructuras jugaron un papel muy importante. Aun cuando no se vio, su incidencia en la buena marcha del proceso era tal que llegamos a inventariar alrededor de 70 lugares en donde los comandos evitaron hechos de barricadas, o acciones que rebasaran los marcos de la Concertación. El comando juega un papel de prioridad política con legitimidad de orientador a nivel territorial; así como la TV lo juega a nivel nacional.

Un lugar de encuentro

Para terminar, quiero señalar que fue complicada la decisión de paralizar los comandos el día 6. Mi impresión es que allí hay importantes potencialidades, porque los comandos fueron algo más que un dispositivo orgánico para la tarea electoral. Llegaron a ser mucho más que eso. En primer lugar reemplazaron el anterior sistema de conducción política de masas que había, que era el activo de la protesta, por una lógica de hacer cosas que generó otra dirección y otra conducción de masas, dando legitimidad y credibilidad al proceso. No porque estaban los partidos solamente, sino porque era un encuentro entre éstos últimos y las organizaciones sociales, y porque representaban un interés más general que el de las partes. Además, a partir de los comandos, surge una generación de dirigentes intermedios, distintos de los que había antes.

Hay comandos en muchas partes de Santiago que se siguen reuniendo, tal vez por la inercia de lo anterior, pero sin conducción política nacional, lo que genera todo un problema. En La Florida, por ejemplo, se reúnen todas las semanas las directivas de los partidos y se juntan alrededor de 30 organizaciones sociales en este consejo, pero sin tareas claras ni conducción. Allí hay algo más que el dispositivo orgánico para el objetivo electoral. Creo que fue un error haberlos paralizado. Me parece que son una clave importante para superar las dificultades inherentes a la reforma política. Los problemas que la gente siente, constituyen un todo acumulado que hubiera permitido darle solución a todo esto, porque toda la disputa de la reforma política aparece, hasta ahora, muy desligada de lo que está ocurriendo en la base y de los problemas de la población.

UNA PROFUNDA TRADICION

La finalidad de esta intervención es hacer un análisis de las experiencias acumuladas durante la campaña del plebiscito respecto a la organización de los actos públicos y, en especial, de las concentraciones finales. Dada la importancia que la estructura organizativa de la concertación daba a la realización de grandes actos públicos, se designó un pequeño grupo, en el que me tocó participar, que tuvo a su cargo la organización de estos eventos.

Como dijo Carlos Montes en su exposición, uno de los primeros problemas con que nos enfrentamos al iniciar el diseño de las concentraciones finales fue que, luego de 15 años, la oposición no había tenido la posibilidad de expresarse públicamente en las calles en forma masiva, en actividades legítimas, incluso a la luz de las propias normas de la dictadura. Carecíamos por completo de una metodología para la organización de equipos o grupos especializados que pudieran realizar las labores de programación, diseño de los actos, control del orden interno de los mismos, dirección de las masas humanas que se desplazaban hacia o desde las concentraciones y, por último, grupos con entrenamiento y capacidad suficiente para mantener el orden y la seguridad, tanto dentro del acto mismo, durante su desarrollo, como en los períodos de llegada del público y evacuación de los manifestantes al término del acto.

Grandes concentraciones

Todos los requerimientos anteriores dicen relación con la importancia atribuida a la realización de estos actos públicos masivos, y los requerimientos políticos que su realización implicaba.

La decisión de realizar concentraciones masivas de cierres de campaña se fundamentó en consideraciones de diverso orden. La concentración pública, como forma de expresión de adhesión política y participación activa y directa de la ciudadanía, tiene una profunda tradición en el desarrollo político chileno.

La imagen de poderío que genera la movilización ordenada y pacífica de grandes masas humanas tiene innegables efectos electorales, incidiendo en la determinación, tanto del votante indeciso en cuanto a la alternativa de su preferencia, como en el votante definido que mantiene dudas o recelo acer-

ca de la utilidad de su voto. Para ambos la realización de una gran concentración puede significar la decisión final en orden a concurrir a votar.

También revisten importancia las concentraciones como fenómeno de opinión pública en cuanto transmiten imágenes globales del perfil de una campaña o una determinada alternativa política, el orden con que se desarrolla, el diseño del programa llevado a cabo en la concentración, el estado de ánimo social y político de los participantes individuales, grupos o fuerzas políticas convocantes. Son factores que tienen un indiscutible impacto en términos de opinión pública.

Finalmente, la realización de concentraciones masivas y exitosas, contribuye a golpear fuertemente el estado de ánimo de los votantes de la opción contraria. Estos pueden sentir disminuidas sus posibilidades de éxito o considerar excesivamente fuertes las de aquellos que han realizado una buena concentración; estimar que su voto es inútil porque no contribuye a garantizar el triunfo de su propia opción, todo lo cual genera una abstención en el sector contrario que mejora las propias posibilidades.

Por todas estas consideraciones, se tomó la decisión de convocar a demostraciones masivas, que sirvieran de cierre de campaña, teniendo siempre presente que en su diseño debía contemplarse la enorme cantidad de dificultades y peligros que esto encerraba.

Los problemas

El primer problema que planteaba la realización de grandes concentraciones públicas era la necesidad indispensable de cambiar la lógica de la participación ciudadana, de lo que había sido la experiencia de las protestas a una lógica que dijera relación con la realización de actos públicos legítimos y tolerados. En este capítulo, uno de los puntos críticos era la relación de delicado equilibrio inestable que debíamos mantener debido al desplazamiento de grandes masas humanas por amplios sectores de la ciudad custodiados por fuerzas policiales, las cuales, con su sola aparición, se transformaban, de manera natural y objetiva, en un elemento de provocación para los manifestantes.

El segundo problema, en este punto, era movilizar a una masa que, producto de su experiencia vivencial de 15 años de dictadura, se sentía desplazándose por una ciudad que le resultaba agresiva en cualquier intento de ordenación o control visible.

El tercer problema que se nos planteaba a los organizadores, era la conciencia del peligro que nos enfrentábamos ante cualquier posible desborde, desarrollo de actos vandálicos, atentados contra la propiedad, o imágenes de violencia que pudieran afectar gravemente las posibilidades de la oposición.

También aparecía, como un problema de intensidad y significación variable, la participación de grupos organizados, o contingentes militantes de partidos u organizaciones políticas que sin ser parte de la concertación que convocaba, podrían distorsionar a los ojos de la opinión pública, con su presencia activa, el contenido político específico que se pretendía dar a las concentraciones.

Finalmente, asumimos como un problema de carácter global, la mantención de la seguridad de los sectores urbanos colindantes al lugar en que se desarrollaría la concentración o movilización pública. Era la única forma de impedir o minimizar los costos electorales que se pudieran derivar de actos vandálicos realizados durante el inicio o evacuación de la concentración.

Siempre mantuvimos conciencia sobre la posibilidad de que en los actos públicos nos infiltraran personas o grupos adictos al gobierno con la finalidad de transformar un acto de carácter legítimo, de expresión masiva de repudio al gobierno, en una jornada de violencia.

Las prioridades

Definimos tres prioridades básicas para enfrentar esta multitud de problemas.

Obtener y fomentar una relación con la estructura de mando del Cuerpo de Carabineros, lo más fluida y de recíproca colaboración posible. Esto con la finalidad de contar con la colaboración policial para permitir el desplazamiento de los eventuales manifestantes sin provocaciones, en forma expedita y dentro de las rutas definidas por los organizadores.

Mantener un estricto control, tanto sobre los grupos de manifestantes que se desplazaban hacia o desde la concentración a sus respectivos domicilios, como del perímetro mismo en que debía realizarse el acto público. Este abarcaba, para nosotros como organizadores, tanto la zona en que se realizaba la manifestación misma, como también aquella en que, por acuerdo con el Cuerpo de Carabineros y para evitar roces o enfrentamientos, no había presencia policial visible de ningún tipo.

También definimos, como una prioridad absoluta, la protección de bienes de propiedad pública o privada que pudieran servir de blanco a provocadores y que, en cada concentración variaban; a modo de ejemplo, podemos citar como especialmente importantes las fábricas, comercios, bombas de bencina que se encontraban dentro del perímetro de la concentración.

Respecto a algunos hechos que permanentemente fueron utilizados por la propaganda del régimen, como la presencia de banderas de partidos que no pertenecían a la

Concertación, asumimos, como organizadores, que era absolutamente imposible impedir la participación de grupos organizados de militantes portando banderas o símbolos de sus respectivos partidos, o que realizaban diversos rayados murales. Dichas manifestaciones, fuera de ser legítimas, constituían un importante elemento de identificación individual con lo que expresaba la manifestación en sí, y ayudaban, por tanto, a transformar a cada una de esas personas en un militante de la concentración que colaboraba a mantener el orden y la disciplina en general.

Libreto y diseño táctico

Podemos dividir el diseño del acto en dos grandes áreas que tienen relación entre sí durante todo el desarrollo de la concentración: el libreto, sobre el cual se estructura la realización del acto político cultural, y el diseño táctico, para la mantención del orden de la manifestación y la seguridad de sus participantes.

Siendo el diseño del libreto un trabajo que, en general, es de responsabilidad artística, en lo que dice relación con nuestra labor podemos transmitir algunas experiencias:

Es necesario que el libreto contemple un desarrollo artístico que debe iniciarse con actos de relleno a lo menos una o dos horas antes del comienzo de la concentración misma. La experiencia indica que por las condiciones políticas en que se realizan estos actos en estado de dictadura, hay un gran contingente de adherentes, militantes o simpatizantes que llegan con mucha antelación a la hora que se ha fijado para el inicio del acto y que, por tanto, se transforman en una presión sobre las barreras de contención y el trabajo de los organizadores, si no hay motivaciones diseñadas para entretenerlos.

El libreto para el desarrollo del acto mismo, debe ser estructurado teniendo presente que la inclusión de cualquier número artístico de excesiva notoriedad, o la presentación de elementos simbólicos o emocionales que causen reacciones profundas sobre la masa que participa, hace que ésta tienda a desbordarse sobre el escenario para adquirir un rol protagónico. Es necesario, entonces, dosificar cuidadosamente en el libreto los momentos *peak* para evitar estos desbordes.

Es indispensable que el libreto contemple, luego del momento que se haya definido como culminante en el acto, una sucesión de números artísticos que vayan bajando, lenta pero sostenidamente el entusiasmo de los participantes, a fin de permitir que su evacuación, desde la concentración hacia sus puntos de destino, se haga en forma escalonada. De esta forma se evita que, fuera del perímetro de seguridad, se produzcan manifestaciones espontáneas que escapen a los sistemas de control de los organizadores y puedan constituirse en una amenaza contra el orden público.

En relación con el diseño táctico para la mantención del orden antes, durante y después de la realización de la concentración, y la seguridad de sus participantes, podemos hacer la siguiente síntesis:

Es imprescindible definir el perímetro sobre el cual los organizadores asumen la responsabilidad del control del orden, y que excede el lugar donde físicamente se realizará la concentración, ya que debe proyectarse a los sectores habitados que se encuentran aledaños al lugar, y además a los sectores comerciales que pueden transformarse en focos de provocación, enfrentamiento o vandalismo.

Dentro de ese perímetro, siempre definimos básicamente cuatro áreas de seguridad:

El escenario

Perímetro que necesariamente debe ser encerrado con barreras de seguridad, y al cual debe permitirse el acceso sólo a aquellas personas que tienen participación en el desarrollo del espectáculo, más el personal de apoyo y de seguridad, para todos los cuales es indispensable diseñar un distintivo especial que marque la autorización de acceso a esta zona de seguridad. En general, podrán acceder al escenario los artistas, funcionarios de la producción artística, técnicos de sonido, oradores, personal de seguridad y periodistas.

Es importante mencionar, en este punto, una última experiencia, ya que es una constante de la realización de todo acto público; una gran cantidad de periodistas, dirigentes políticos o artistas intentan subir permanentemente al escenario durante el desarrollo del acto con justificación o no, en momentos en que su presencia no es necesaria, lo que los transforma en un estorbo para el desarrollo del espectáculo. Para ello es conveniente habilitar sólo una escala de acceso al escenario, sobre la cual se puede mantener un férreo control.

Sector de Invitados

Es usual que en las concentraciones se establezca un sector preferencial frente al escenario, que también debe ir encerrado con barreras de seguridad, y que está destinado a los invitados especiales, dirigentes políticos, sociales, sindicales, diplomáticos, etc. Debe permitirse el acceso a este sector, sólo a aquellas personas que portan invitación especial.

Este perímetro no debe ser exageradamente grande, ya que se encuentra en contacto directo con las primeras filas de manifestantes, que por estar en una condición de extrema incomodidad, presionados contra las barreras de seguridad, cansados por las largas horas de espera o de desarrollo del acto, acalorados, al ver una zona privilegiada en la que normalmente se dispone de sillas y cómodo espacio para desplazarse, sufren la tentación natural de romper las barreras de seguridad e invadir ese espacio.

Siendo éste el perímetro que presenta mayores dificultades en la relación entre los encargados del orden y el público asistente, es indispensable tener presente que quienes estén a cargo del cuidado de la reja de seguridad, deben intentar mantener la exclusividad de la zona conteniendo a los que traten de sobrepasar las vallas mediante la persuasión, pero con la convicción que en algún momento inevitable, pequeñas invasiones irán copando la zona exclusiva; por lo que la finalidad última es lograr una especie de "invasión controlada".

El perímetro de la concentración

Respecto del orden dentro de la concentración, los organizadores siempre actuamos sobre la base de que las grandes aglomeraciones de manifestantes en su interior se cuidan a sí mismas. Las provocaciones, hechos delictuales, alteraciones del orden eran desbaratadas por la participación de grupos disciplinados de asistentes a la concentración que no tenían mayor vinculación con los organizadores. Por lo que las zonas de peligro se circunscribían a lo que denominamos las fronteras de la concentración, que es aquel lugar en que prácticamente termina la aglomeración de asistentes.

En las fronteras de la concentración, básicamente se presentaron los dos tipos de problemas habituales en estos actos, acción de provocadores y de grupos de delincuentes que atentaban en contra de los asistentes al acto. Por eso fue indispensable concentrar una gran cantidad de los efectivos destinados al resguardo del orden en esa zona.

Las zonas de conflicto

Denominamos de esta manera a todas aquellas áreas que aun fuera del lugar de la concentración, se encontraban en la zona en que no había vigilancia policial para evitar enfrentamientos y cuya seguridad por tanto quedaba en nuestras manos.

Básicamente se encuentran en esta denominación los centros comerciales, las bombas de bencina, instalaciones fabriles; todas las cuales, por su misma naturaleza, se constituyen en blancos ideales para una provocación, por lo que siempre destacamos en ellas grupos de muchachos que colaboraron en la mantención de su seguridad.

Esta actividad es indispensable desde el punto de vista político, ya que en términos de opinión pública, todo el efecto positivo de una manifestación puede perderse por la imagen de un solo acto de violencia o vandalismo.

Respecto al control que es necesario mantener sobre el desplazamiento de las masas de manifestantes hacia o desde la concentración, podemos decir que éste es variable y depende del volumen que uno espera que adquiera la concentración.

Podemos citar, como ejemplo, la concentración final de la campaña del NO, realizada en la carretera Norte-Sur. Al anticipar que la asistencia no sería inferior a las 700 u 800 mil personas, fue necesario diseñar puntos de salida de grupos de manifestantes, y recorridos perfectamente controlados por camiones con altoparlantes, equipo de comunicación y grupos de muchachos encargados del orden, que permitieran que las columnas fueran formándose a través de los barrios en forma ordenada y pacífica. De esta forma se logró que el acceso de muchos centenares de miles de personas se hiciese sin que se registraran desbordes.

Al término de los actos, es de absoluta conveniencia desplegar un dispositivo que vaya disolviendo los grupos de manifestantes que puedan transformarse en focos de enfrentamiento con la fuerza pública.

Experiencias adquiridas

Finalmente quiero hacer algunas pequeñas reflexiones sobre las experiencias aprendidas en esta labor.

La primera, es que las grandes masas se movilizan de una manera anárquica, y con una escasa disciplina respecto de las instrucciones de los organizadores, a quienes por ratos confunden con otra forma de autoridad más contra la cual también se rebelan, incluso en forma agresiva. Por esto es necesario que el diseño de control de masas sea lo más fino posible, para permitir la mantención del orden mediante la persuasión y no la represión.

Los asistentes a una concentración participan en el acto como una forma de expresar individualmente su adhesión, por lo que es fundamental que a todos y cada uno de los asistentes les llegue en forma clara y nítida el mensaje que se pretende transmitir en el acto. La existencia de una visual adecuada del escenario y de un sistema de sonido que permita que todos los participantes se sientan en el acto, aunque circunstancialmente estén lejanos del escenario, ayudará notablemente a la mantención de la disciplina y el orden en la concentración.

Es absolutamente indispensable la existencia de equipos de voluntarios con un mínimo de entrenamiento de control de masas que permitan mantener el orden durante el desarrollo de la concentración. Sobre estos voluntarios recae la responsabilidad de hacer posible el desarrollo total del acto y la mantención de la seguridad de las personas y de los bienes públicos y privados.

La programación anticipada del acto, y el montaje de toda su estructura de escenario, sonido, barreras de contención y despliegue del dispositivo de orden y control con anticipación a la llegada de los manifestantes, es fundamental para asegurar el éxito de la concentración.

El establecimiento de una relación con las fuerzas policiales que evite las provocaciones y los enfrentamientos y que contemple facilidades tanto para el acceso como la evacuación de los manifestantes, evita casi en su totalidad los desórdenes.

Por último es necesario no olvidar que el diseño del libreto debe estar subordinado a la búsqueda del éxito general de la concentración, por lo que su extensión, estructura, contenidos y ritmo debe ajustarse cuidadosamente para obtener un acto armónico y ordenado.

EN LA PROVINCIA

En el desarrollo de la campaña en provincias hay tres aspectos de la experiencia interesantes de destacar. Primero, la estructura del equipo territorial nacional de la campaña; segundo, su vinculación con provincias y luego, algunas reflexiones críticas, que pueden ser útiles en una futura campaña.

Siendo esa la forma de aproximación al tema, quiero decir que necesariamente lo que yo señale tiene algunas limitaciones, en el sentido de que teníamos que ver con comandos desde Punta Arenas hasta Arica por lo que nuestra vinculación no era directa con los grupos de operación real de todas las comunas. Yo diría que ni siquiera podía hacerlo el coordinador principal de este equipo, Andrés Rengifo, cuya labor fue más bien de afiatamiento del equipo que de relación real en cada una de las comunas.

Para la estructuración del equipo nacional y su vinculación con provincias se determinaron ciertas características. Primero se necesitaba reunir una cantidad de personas con algún conocimiento y experiencia de diversa naturaleza, al menos en las principales comunas en las que se intentaba trabajar. Se destacan Concepción y Valparaíso como las localidades que, después de Santiago, reunían la mayor cantidad de población electoral.

El equipo se constituyó con suficiente pluralismo político en correspondencia al representado en la Concertación. Para su funcionamiento, se dividió el país en cuatro áreas: Norte, que luego se subdividió en Norte Grande y Norte Chico; Santiago, del que ya habló Carlos Montes, V Región y Sur. En el sur, posteriormente se distinguió un área, la VIII Región. En función de esto, se establecieron equipos de tres, cuatro o cinco personas responsables por cada una de estas áreas. Concretamente yo era parte del equipo de la V Región, aunque de todas formas estaba involucrado desde San Antonio hasta Arica. Cosa que sin duda era más nominal que real.

Desde el punto de vista del diseño, se escoge la comuna como unidad básica de trabajo, evitando en lo posible, niveles intermedios. La primera orientación fue desarrollar comandos por el NO, en la mayor cantidad posible de comunas. Incluso antes que el candidato fuera nominado, ya existían alrededor de 220 comandos comunales en todo Chile, los cuales se estructuraron siguiendo cierto orden de prioridades. Establecimos comunas a las que llamamos de primera prioridad y que eran aquellas que tenían más de 45 mil habitantes y así

sucesivamente hasta llegar a las de cuarta prioridad que tenían alrededor de 20 mil habitantes.

Los 220 comandos comunales que se estructuraron cubrían la totalidad de las comunas de primera prioridad y en conjunto abarcaban aquellas que representaban alrededor de un 94% del universo electoral, por lo que las que no se alcanzaron a cubrir, representaban porcentajes relativamente bajos e insignificantes para el efecto de votar.

Construir los comandos

La primera fase que va desde la constitución del Comando Nacional a la nominación del candidato, estuvo dedicada a la construcción y desarrollo de estos comandos comunales y a elevar el nivel de inscripción electoral. Secundariamente, a trabajar por el voto NO, aunque a estas alturas no teníamos idea de cuál iba a ser la reacción del voto. No quisiera referirme a los distintos aspectos estadísticos que están involucrados, en el tema de la inscripción electoral, porque no es mi tema, sino a las distintas actividades que fue necesario realizar para lograr ese objetivo.

El tema de la inscripción, está radicado fundamentalmente en el ámbito territorial. Allí, el punto era cómo llegar a los distintos barrios y localidades. El trabajo se desarrolló a partir de la estructura que encabezan los comandos, por sectores y por barrios, cuestión que a la postre nos dio gran resultado. En ese contexto, tuvo gran efecto el "puerta a puerta" y el cartilleo en la calle. Ambas actividades constituyeron la primera y principal actividad de difusión de información y explicación de cuáles eran los objetivos que perseguía el Comando Nacional y cuáles los planes. Este trabajo se orientó a crear conciencia de que inscribirse daba la posibilidad de juntarnos y encarar a la dictadura.

A estas actividades permanentes o más importantes se agregaron otras iniciativas de carácter nacional y local, tales como el desarrollo de foros, fiestas, carnavales y comidas. Múltiples actividades en las cuales no se planteaba la participación de dirigentes nacionales sino que estaban circunscritas a los barrios, universidades, gremios siendo su intención el generar dimensiones que concentraran a la población.

Hasta ese minuto, las campañas del SI y del NO corrían por canales paralelos, salvo excepciones esporádicas a nivel nacional; ambas campañas no se tocaban en ningún momento, por lo menos en las Regiones. La campaña del SI desarrollaba tranquilamente su propia labor.

En esta primera fase, los dirigentes políticos provinciales, jugaron un rol absolutamente subordinado, por cuanto la actividad estuvo centrada principalmente en el marco de la comuna. Cuestión que también sería tema de confrontación, ya que se produjo un celo entre las direcciones provinciales, regionales y comunales.

Interpelando a los del SI

La segunda fase, que se inicia con la nominación del candidato, señaló la partida de la campaña política propiamente tal. Fundamentalmente se trataba de interpelar, en el plano comunal, a los representantes de la campaña del SI que normalmente y de manera principal estaban representados por las autoridades locales, ya sea intendentes, gobernadores o alcaldes.

A las actividades principales que se mantuvieron en esta fase, el "cartilleo" y el "puerta a puerta", se incorporan otras que sin duda producen un efecto tremendo, como los actos y concentraciones masivas. Estas empiezan a proliferar en todas las comunas del país y tienen una virtud y efecto multiplicador muy grande ya que incorporan en la población un sentimiento de confianza en su triunfo.

Una segunda actividad muy importante fue la gira de dirigentes nacionales por una serie de comunas pequeñas, alrededor de 150, entre las que se cubrieron algunas con menos de 10 ó 15 mil habitantes. Esto tuvo igualmente la virtud de hacer llegar la confianza en el triunfo. También causó gran relevancia y movilización la Marcha de la Alegría, que fue una de las actividades más exitosas de esa fase.

En esta segunda etapa, las dirigencias políticas regionales o provinciales logran un rol importante en la conducción de la campaña, al contrario de lo que había ocurrido en la fase anterior. Esto, fundamentalmente porque se desarrollaron actividades, dinámicas políticas que trascendieron lejos al nivel de la comuna, cuestión que también generó conflictos, pero ahora en el sentido inverso.

El rol de nuestro equipo

Quisiera referirme a algunas reflexiones críticas respecto a nuestro equipo.

Se lo concibió como una estructura con un rol fundamentalmente administrativo y eso generó un excesivo burocratismo en su funcionamiento e incluso en la relación con las estructuras comunales. Obviamente la crítica es también autocrítica.

Este equipo recibía información política por parte de quienes tenían esa responsabilidad en la campaña, lo que derivó, algunas veces, en problemas de coherencia y homogeneidad de las orientaciones, por ejemplo, respecto al tema de la movilización y la participación del Partido Comunista en la campaña.

La conclusión de todo esto es que un equipo de esta naturaleza debe desempeñar primero un rol político, un rol de conducción política de la campaña en provincias, sin perjuicio de tener que cumplir también un rol administrativo, como el envío de materiales u otros.

Por otra parte, los coordinadores territoriales deberían tener una mayor in jerencia en la administración de los recursos disponibles para la campaña en provincias, cuestión que no fue así, constituyendo un problema durante todo el desarrollo de la campaña, especialmente en la última fase.

Siendo así, un equipo de esta naturaleza, que debe asumir un rol político, debe estar formado, ojalá por dirigentes o miembros de direcciones nacionales de todos los partidos, de modo que tenga algún grado de autoridad sobre las estructuras partidarias de las localidades. Las direcciones de los partidos deben jugarse por dar un mayor aval político a los hombres de su estructura que participen en este equipo.

Otra reflexión que sería importante tener en cuenta para la próxima campaña, es que se deben definir de mejor manera los roles de la dirigencia provincial y regional como también la comunal. Esto con el fin de desburocratizar la relación de la estructura nacional de la campaña con la unidad territorial desarrollada. No fue contemplado que, en una segunda fase, eran las direcciones provinciales y regionales quienes debían tomar sobre sus hombros el peso de la conducción política.

Creo, por otra parte, que fue insuficiente la participación de independientes en el equipo de la campaña. No obstante la pluralidad que ésta logró en la última fase, no dejó de tener un tinte excesivamente partidista. El desarrollo en el Comando por el NO, de las relaciones sociales, por lo menos las principales, no tuvieron incidencia real en la campaña en la comuna, creo que eso debe ser un elemento a considerar en un próximo evento.

LA MARCHA DE LA ALEGRIA

Sustituyo en esta exposición a Eduardo Zúñiga, Jefe de la Marcha de la Alegría que por razones ajenas a su voluntad, no está presente para exponer su experiencia.

Quisiera dar a conocer 4 aspectos acerca del tema. El primero son los objetivos de la marcha, el segundo, su preparación, el tercero su desarrollo y el cuarto, el acto final.

Demostrar fuerza, impactar, convencer

Durante el mes de julio de 1988, propusimos al Comando Nacional por el NO, la realización de una marcha del pueblo chileno que, partiendo en forma simultánea y escalonada, desde Arica y Puerto Montt, culminara en Santiago con una gran concentración final. Esta debería reunir un millón de personas y tendría lugar antes de la jornada plebiscitaria del 5 de octubre.

Bajo este marco se definieron los objetivos de la marcha que se denominó originalmente Marcha de la Esperanza.

Con ella y con los actos en distintas regiones y ciudades, se quiso mostrar la fuerza del movimiento unitario.

Se buscó impactar, convencer y ayudar a perder el miedo a la Dictadura. Poner de pie a chilenos y chilenas que a lo largo de los caminos y ciudades observarían el sacrificio y la alegría del pueblo, y en especial de la juventud, en la tarea de poner de manifiesto los anhelos de unidad, paz y progreso de todo Chile.

Y, por último, integrar nacionalmente la campaña, dándole un hilo conductor que se expresaría en la organización de las marchas locales, las concentraciones, la preparación de los juramentos y compromisos locales. Todos estos esfuerzos culminarían en este gran acto en Santiago, desde el cual se dirigiría al país el vocero del Comando por el NO, traduciendo los anhelos de las regiones y del país entero.

Preparativos

Un segundo aspecto, fue la preparación de la marcha. Esta se trabajó con un equipo de seis jóvenes, fundamentalmente de la Juventud Demócrata Cristiana, además de seis adultos que anteriormente habían participado en actividades tales como: la "Marcha de la Patria Joven" del año 1964 o la del recibimiento al Papa Juan Pablo II en 1987.

En esto se trabajó durante los meses de julio y agosto. Cuando surgieron los planes y programas generales, hubo que revisar y recoger diversos criterios sobre planificación y preparación de la marcha, fundamentalmente los de carácter político que emanaban del Comando Nacional por el NO.

Se hicieron múltiples revisiones, para llegar al óptimo. Se analizaron concienzudamente las fechas disponibles para emprender esta gran marcha de Chile. Cabe destacar que, en el mes de septiembre, cuando se pensó en su inicio, existían barreras de carácter político que podían hacerla fracasar, la más importante derivaba de que nada se sabía, en ese momento, del levantamiento de los Estados de Excepción.

Septiembre es un mes cargado de efemérides, muchas de ellas favorecían la campaña del SI: el 4, día histórico de elecciones, el día 7 de septiembre de 1987 se había atentado contra Pinochet y este hecho era, normalmente, para la prensa oficialista y el Fiscal Torres en particular, una ocasión propicia para volver a un gastado discurso contra la oposición. Están también las Fiestas Patrias y la Parada Militar, que continúan siendo fiestas populares y además, el 21 de septiembre, Día de la Radio, no se podía utilizar ese medio para la cobertura informativa ya que no hay actividad periodística. Considerando lo anterior se estableció que la marcha debería comenzar el día 22 de septiembre, partiendo simultáneamente desde Arica y Puerto Montt, para concluir en Santiago el día 1º de octubre.

Las columnas

La marcha se organizó en columnas que partirían desde diversos puntos geográficos y llevando en sus nombres, de modo alegórico, los mensajes de la oposición. Todas tenían un nombre que las identificaba, combinando los conceptos de Paz, Progreso, Unidad, Esperanza, Prosperidad, Esfuerzo, Fraternidad; con el concepto de Alegría que era el tema central en la Campaña.

Se definió un plan de marchas y horarios, días fijos de llegada y salida de cada ciudad, de tal manera de confluir planificadamente hacia Santiago para finalizar con la concentración general de la campaña.

La columna Sur: "Unidad y Alegría", partía desde Puerto Montt el día 22, seguía a Osorno, Valdivia, Loncoche, Temuco y Los Angeles, desde donde saldría el día 27, con seis días de marcha, hacia la capital.

Dos días después partía desde Lota la columna Mar del Sur: "Esperanza y Alegría", seguía a Concepción, Chillán, Linares, Talca, Curicó, San Fernando y Rancagua donde llegaría el 30 de septiembre.

La columna Norte: "Paz-Progreso y Alegría", partía desde Arica el 22, continuaba a Iquique, Tocopilla, Calama, María Elena, Pedro de Valdivia, Antofagasta, Taltal, Chañaral, Copiapó, Vallenar; seguía por La Serena, Coquimbo, Los Vilos, La Calera y ahí entroncaba con la columna que venía desde Valparaíso.

Esa era la columna del Mar: "Prosperidad y Alegría" que salía el 24 de septiembre desde Casablanca, seguía a Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana, Limache, Quillota, La Cruz, San Pedro y La Calera. A ésta confluia la columna que venía desde San Felipe y Los Andes, llamada columna de Los Andes: "Esperanza y Alegría" que salía de esa ciudad el 29.

La columna del Pacífico: "Fraternidad y Alegría" partía desde San Antonio el día 28 de septiembre, pasaba por Melipilla y Talagante y llegaba el primero de octubre a Santiago.

Por último, estaba la columna de la Montaña, "Esfuerzo y Alegría", que partía desde San José de Maipo, un día antes de la llegada a Santiago del resto de las columnas, el 1° de octubre, cruzando Puente Alto.

Parte la marcha

En la realización de la marcha se recorrieron, en total, cerca de 3.600 kms y se cruzó por más de 57 ciudades. La columna "Norte" recorrió 2.050 kms; a su paso se hicieron actos y recibimientos en 15 ciudades. La del "Sur" recorrió 540 kms y fue recibida en 10 ciudades. La columna "Mar del Sur" recorrió 660 kms y pasó por 12 ciudades. La del "Mar", 120 kms y pasó por 8 ciudades; la columna de "La Montaña" 60 kms y pasó por 2 ciudades; la columna que venía desde Los Andes recorrió 75 kms e hizo escala en dos ciudades y, por último, la del "Pacífico" recorrió 80 kms y cruzó por 5 ciudades. En este aspecto, destaco solamente las ciudades donde se hicieron actos de recibimiento y que tenían algún grado de preparación, porque en muchísimos otros lugares y poblados más pequeños el recibimiento fue surgiendo de manera espontánea.

En el desarrollo de la marcha se contempló el traslado del pabellón patrio, mediante un sistema de postas y relevos que corrían a un promedio de 5 kms/horas, haciendo relevos cada $^1/_2$ ó $^3/_4$ de hora. En los tramos más largos, que fueron los de la columna "Norte", se programó la movilización de las postas con adecuada coordinación y apoyo motorizado.

El sistema de postas y relevos era muy simple. De cada ciudad partía un grupo de 45 a 50 jóvenes seleccionados con anterioridad. Estos se subdividían en 3 ó 4 grupos

que cada cierta cantidad de horas se iban alternando en el traslado de la bandera nacional, ya que ésta constituía el símbolo de toda la marcha. De esta manera, los relevos se iban sucediendo hasta llegar a la ciudad siguiente, tratando siempre de cumplir con los horarios establecidos. Al arribo a una nueva ciudad, nos esperaba otro grupo de un número igual de jóvenes que eran los que retomaban la marcha, dando así inicio a un nuevo ciclo en la caminata sobre Santiago.

Los recorridos estaban establecidos con anterioridad en sus aspectos más gruesos, sin embargo, el encargado de los tramos informaba a la autoridad regional o local y a Carabineros.

El paso por las ciudades

En la marcha por caminos y carreteras, participaron durante los 10 días de duración, una cifra cercana a los 5 mil jóvenes. Durante las salidas y llegadas a cada una de las ciudades, excluyendo Santiago, participaron una cifra cercana a los 200 mil jóvenes y adultos.

El paso de la marcha por ciudades, caminos y carreteras fue contemplado por más de un millón de personas. La participación en las diferentes concentraciones efectuadas en cada ciudad, excluido Santiago, fue superior a las 600 mil personas. Sobre este punto, quisiera decir que las cifras que entrego son bastante exactas.

La llegada y salida de la marcha en cada ciudad significó un acontecimiento importante en el curso de la campaña local. El inicio de la marcha, desde el sur, por ejemplo, fue un hecho sin precedentes al decir de dirigentes locales. En Puerto Montt, una columna de más de 4 mil personas acompañó la salida de los marchantes hasta Puerto Varas en un tramo que representa una considerable cantidad de kilómetros.

La verdad es que la marcha constituía un hecho importante e inusual en estos 15 años, y yo diría más, incluso ni en tiempos de concentraciones y de vida política libre se habían producido acontecimientos como los suscitados en algunas ciudades. Dos mil quinientas o 3 mil personas eran cifras máximas que se habían logrado juntar en concentraciones anteriores y éstas preparadas con bastante anticipación; en este caso, las cifras eran hasta 2 ó 3 veces superiores.

Es decir, la marcha y concentraciones que se iniciaron simultáneamente en Puerto Montt y Arica, significaron un aporte importantísimo, a mi juicio, al desarrollo general de la campaña por el NO, en cada una de las ciudades.

Informando desde la marcha

Un aspecto que también hay que destacar es el aporte de la prensa, considerando no sólo el efecto publicitario que ésta tenía sobre las ciudades por las cuales pasaba

la marcha y el impacto general sobre Santiago, sino también por la disposición y rigor profesional empleado.

Para estos efectos se programó con radios Chilena y Cooperativa una cobertura permanente, mediante información y programas dirigidos a distintos puntos del país, por donde cruzaba la marcha; lo mismo ocurrió con emisoras locales quienes invitaban a la población a salir al paso de la marcha. Este es un factor que va cumpliéndose en forma paulatina y efectiva. No podemos decir lo mismo, lamentablemente, respecto a la cobertura que la franja televisiva del NO dio a la marcha, ésta la consideramos "exigua". Y no es una apreciación de los coordinadores de la marcha, sino que en muchas de las ciudades nombradas, se esperaba con gran interés la franja con la intención de ver algo o parte de la marcha en la que ellos eran actores importantes. Esto no fue así, por eso hoy lo destaco como un aspecto que para efectos de evaluación de la marcha, fue negativo.

Protección

Una última cosa respecto a infraestructura. Todo lo que fuera pertinente se definió con anterioridad: apoyo motorizado, elementos mínimos de propaganda, de acondicionamiento de postas y una adecuada y oportuna comunicación.

Respecto a las medidas de seguridad, éstas estuvieron a cargo de jóvenes y adultos de cada una de las 57 ciudades recorridas, quienes protegieron y cuidaron la normalidad de los actos locales y la columna de marchantes. En orden a prevenir incidentes o atentados a las columnas, se informó, como ya lo mencionara, de los itinerarios, horas y recorridos a la Dirección de Orden y Seguridad de Carabineros, la que prestó todo su apoyo a la normalidad del recorrido. Esto lo destacamos como un aspecto positivo ya que la actitud de Carabineros en relación a la marcha fue así en un 90%.

Sin embargo, hubo que lamentar un incidente en la ciudad de Los Angeles, que fue el punto negro en toda la marcha, donde la concentración fue atacada y disuelta con bombas lacrimógenas por sujetos de extrema derecha. Sin embargo, ésta logró reunirse 30 minutos más tarde, dando una demostración de compromiso sin igual.

Disciplina

Los marchantes formaban parte de las distintas corrientes políticas y mostraron una disciplina envidiable; este es otro aspecto que quisiera destacar, porque quizás, a diferencia de lo que se ha dicho anteriormente, en los aspectos de dirección y organización hubo un equipo amplio, pero en la definición de los marchantes hubo pluralismo y participación de todas las juventudes políticas. Se dieron casos, por ejemplo, en que se ponía problemas a la participación de jóvenes comunistas, porque éstos estaban más allá del arco de la Concertación de Partidos por el NO, que era en definitiva la organizadora y responsable de la marcha. Esto fue conversado en cada lugar y se les invitó a participar asumiendo las características de la marcha. El resultado fue

que no existieron problemas de ninguna índole ni para la marcha misma ni para su desarrollo. Es más, fue un complemento importante, con el tiempo, para el afiatamiento de las campañas locales.

Uniendo el país

La idea de unidad que esta marcha tenía, de unidad geográfica y de unidad de sus componentes, se enfatizó en cada uno de los lugares por donde pasábamos.

En el recorrido se efectuaron actos con participación masiva de la juventud y la comunidad local. Estos fueron esencialmente positivos. Cada ciudad preparó un Juramento-Compromiso que hacía alusión a los más importantes problemas que afectaban a pobladores, jóvenes, dueñas de casa, trabajadores y profesionales; juramentos que eran leídos y proclamados en cada acto local. La característica unitaria se destacaba con la intervención de uno o dos oradores locales y 5 ó 6 nacionales. Creemos que esto último fue un error, ya que esto prolongaba demasiado cada acto.

Los actos locales, en general, se caracterizaron por ser pacíficos, básicamente alegres y fraternales; había participación de artistas locales y 1 ó 2 que nos acompañaban desde Santiago durante toda la marcha. Jamás pensamos que nos esperarían durante horas en la carretera, en los pueblos o en cualquiera de los lugares por donde deberíamos pasar. Muchas veces no podíamos cumplir estrictamente con los horarios establecidos, lo que nos retrasaba dos o tres horas. Aún así, la gente nos esperaba, hacía fogatas, y allí se quedaban hasta que pasaba la marcha en medio de verdaderos pasadizos humanos. Eran recepciones realmente multitudinarias. No faltó nunca el café o la sopaipilla si era de madrugada; el vaso de vino o el chocolate caliente; en fin, sabiendo que la marcha pasaría con retraso, igual nos esperaban.

Cada acto local fue trabajado con los multipartidarios que eran dirigentes locales, más militantes o simplemente simpatizantes, los que asumían la tarea de organizar las concentraciones locales y todas las otras actividades que le dieron continuidad a la marcha. Sin embargo, también existieron localidades en las que hubo que viajar más de 8 horas antes para solucionar u organizar cuestiones relativas a la marcha o los actos.

La meta

El acto final, programado inicialmente en el Parque O'Higgins, era la culminación de la marcha, pero también el último acto en grande de la campaña. Frente a la negativa de la autoridad de conceder el Parque, se optó por trasladarse a la Carretera Panamericana Norte-Sur único lugar capaz de recibir a 1 millón de manifestantes. Se programaron 7 marchas con un tiempo de duración de no más allá de 2 horas para confluir al sitio de la concentración. El acto de cierre de la campaña tuvo un éxito rotundo.

Valor de la marcha

Es útil destacar que la opción NO triunfó electoralmente en todas o en la inmensa mayoría de las ciudades recorridas en la marcha. Estamos ciertos que, con el uso de mayores recursos, nuestra programación habría alcanzado pueblos y ciudades menores mediante marchas que convergieran en ciudades cabeceras o que vinieran desde ciudades y pueblos interiores; de ese modo, se hubiera levantado cada campaña local, hasta el último rincón.

La mística y la alegría demostrada por la juventud durante todo el trayecto de la marcha, fueron memorables. Quienes estuvimos, tanto en los preparativos como también en la marcha misma, pudimos constatar personalmente este hecho. En algunos casos, para ajustarnos al itinerario, hubo que efectuar caminatas larguísimas de más de 20 ó 23 kms y así cumplir con los objetivos; allí nadie flaqueó, nadie se detuvo.

Los jóvenes que participamos en esta marcha, lo hicimos sin ningún tipo de dificultad; logramos superar todos los problemas presentados y cumplir con los objetivos trazados. Quizás valga la pena recordar a tantos y tantos jóvenes anónimos que a lo largo del país, y en estos interminables años de dictadura, una y otra vez, no han escatimado esfuerzos para vivir en democracia, una democracia que ni siquiera conocen.

Mi agradecimiento a ellos.

ES-2263

CAPITULO

3

LA POLITICA INTERNACIONAL DE LA CAMPAÑA

- **Ser interlocutores válidos**
  Mariano Fernández A.

- **Conquistar una Libertad**
  Guillermo Zavala

- **Entender Chile en medio de la vorágine**
  Fernando Reyes Matta

COMANDO POR EL NO
NO COMUNA LA FLORIDA
ALLENDE
VIVE
MOTE CON HUESILLOS

SER INTERLOCUTORES VALIDOS

El equipo de política exterior de la campaña del NO tiene un trabajo y una trayectoria común bastante anterior a la propia campaña. Se formó prácticamente con ocasión de la fundación de la Alianza Democrática; es decir, esta comisión se ha desarrollado al ritmo de las distintas instancias políticas de acuerdo de la oposición, manteniendo un equipo básico que se ha ido ampliando y enriqueciendo con el tiempo, trabajando en común desde hace seis o siete años. Creo que esto es una primera información importante, porque permitió que la política exterior de la campaña del NO tuviera un alto dinamismo que difícilmente hubiéramos conseguido sin toda la tarea desplegada anteriormente. Este equipo partió, inicialmente, con Juan Somavía, Juan Gabriel Valdés, Sergio Trucco, Eduardo Jara y yo; y en períodos, Heraldo Muñoz, Carlos Portales, Sergio Bitar, Luis Maira y otros.

A partir del Acuerdo de la Concertación se fundó formalmente la Comisión Internacional de la Campaña del NO o la Comisión Internacional de la Concertación, que se compuso con un representante de cada partido político de la Concertación más dos o tres personas que fueron extranumerarias -el caso de Juan Somavía, cuyo esfuerzo organizador y creativo hay que destacar, y el mío- que no estábamos representando a nuestros propios partidos, sino que participamos como un equipo profesional en el tema.

APAINDE

Debo mencionar, en paralelo, el trabajo realizado por los ex-parlamentarios en materia de política exterior. Pienso que la labor de la APAINDE (Asamblea Parlamentaria Internacional por la Democracia en Chile) ha tenido, desde el punto de vista de importancia de política exterior, uno de los más grandes efectos estructurales que hemos logrado en los países amigos, porque sistemáticamente comprometimos a los cuerpos legislativos de diversos Estados con determinadas posiciones políticas que incidían en la marcha del proceso político chileno.

Y esto se logró en un trabajo largo, eslabonado por las tres Asambleas que hubo y que hicieron que la última fuera realmente una reunión de amigos. Asistió un centenar de parlamentarios, pero con cabezas de serie que venían por tercera vez, que estaban perfectamente interiorizadas de la temática chilena, con gran conocimiento, con proposiciones que fijaron las pautas para

decisiones políticas de los gobiernos de manera muy nítida. Con jefes como Manuel Medina, el Presidente de la Comisión Latinoamericana del Parlamento Europeo; un diputado del Partido Socialista de las Islas Canarias muy buen conocedor de Chile, extraordinariamente afinado en la proposición política que había que desarrollar. No voy a tratar de reemplazar, en la información sobre el tema, a Carlos Dupré, Sergio Páez, Luis Pareto, los que organizaron esto, pero creo que es un punto que debiéramos haber tratado de una manera más específica, porque tengo la impresión que tiene bastante importancia.

La idea de la APAINDE era básicamente ejercer control democrático sobre el Gobierno de Pinochet. Atenazándolo en sus decisiones políticas que tuvieran cualquier efecto sobre el exterior. Creo que eso ha sido un altísimo alcance de este trabajo. Probablemente se percibe mucho menos aquí en Chile de lo que se percibe en los propios Parlamentos y en los Gobiernos. El Parlamento Europeo tiene una Comisión especial para Chile, y no la tuvo ni siquiera para el caso de Irán, no la ha tenido para ninguno de los casos del Medio Oriente. Entonces hay grupos de trabajo para Chile, prácticamente en todos los gobiernos de Europa. Con anterioridad, se formaron los Comités de Apoyo a la Democracia en Chile en los parlamentos nacionales europeos y también en EE.UU., con la participación de legisladores importantes, incluso con la participación de ex Presidentes.

De tal manera que este mundo parlamentario y del observador parlamentario es un núcleo que, en todo caso, jugó un papel importante en el contexto general de lo que fue la política exterior de la campaña.

Los ámbitos de la política exterior de la campaña

Yo distinguiría la política exterior de la campaña en los siguientes ámbitos. Uno: la política exterior de la oposición, y su parte más específica que básicamente consiste en anticipar en los temas o en los *dossiers* de la política exterior chilena, a partir del principio de que en este país no hay consenso. En tanto estamos gobernados por una dictadura, es legítimo que la oposición democrática constituya su propia estructura diplomática. Así entramos a operar sobre estas bases y así hemos operado durante 6 ó 7 años en la OEA, en la ONU, con gobiernos en el Parlamento Europeo, en la Comunidad Europea, con gobiernos nacionales, en la América Latina, frente a EE.UU., etc.

Naturalmente, la política exterior siempre tiene el problema de que el área más bien reservada de trabajo es muy amplia y por lo tanto difícilmente uno puede entrar a informar en detalle. Sin embargo, se puede afirmar que la opinión pública, cuando ello fue posible en el cuadro general de las restricciones a la prensa, tomó conocimiento de los principales planteamientos opositores en materia de política exterior.

Y en este punto, incluso se ha iniciado un debate. Ustedes podrían seguir a través de las editoriales de El Mercurio todos los puntos que marcó la política exterior de la oposición chilena respecto al gobierno de Pinochet. Y no me refiero a los aspectos más evidentes, como puede ser la votación de Derechos Humanos en la ONU. Ahí los principales protagonistas

son del propio grupo de gente en el exilio. La exposición de los hechos por las organizaciones de Derechos Humanos ha sido decisiva para impulsar a los gobiernos a una condena. Me refiero más bien a cuestiones más precisas como podría ser el cuadro complejo de las relaciones chileno-argentinas, o la relación de Chile con el Grupo de los Ocho en América Latina, las relaciones de Chile con la Banca Internacional. En este tipo de temas ha habido un diseño y una operación de política exterior de la oposición que nos permitió cumplir con algunos objetivos, con lo cual entramos a un segundo ámbito de nuestra política.

Primero que todo, por lo sistemático del trabajo y por un esfuerzo de profesionalidad que hay que destacar en los que han participado, hemos logrado ser interlocutores válidos, incluso antes del plebiscito, con bastante autoridad; de tal manera que hemos realizado nuestro trabajo sobre bases estables y hemos podido avanzar paso a paso en cada uno de los temas.

Por otra parte, hemos logrado ir anticipando algunas ideas y algunos lineamiento gruesos de lo que sería previsible de ocurrir en una política exterior de un Chile democrático como el que nosotros visualizamos y esperamos vivir.

¿A qué debieran estar preparándose algunos gobiernos que a nosotros nos interesan o comunidades de Estados que a nosotros nos importan, si mañana se termina de cumplir el itinerario de un gobierno democrático? Creo que eso lo hemos socializado bien, creo que ha habido un avance y por lo tanto en víspera y en los días del plebiscito, esto tomó una enorme dinámica y hoy día estamos viendo los resultados de una manera muy notable.

Con esto, deseo expresar que los gobiernos extranjeros saben aproximadamente cuáles serán nuestras principales ideas y operaciones y se preparan para un diálogo constructivo y para una vasta cooperación con el nuevo interlocutor democrático que surge en Chile. Desgraciadamente no hemos iniciado esta nueva fase. Tengo una opinión en este punto, la transmití en su momento en el Comando: la Concertación cometió un gravísimo error político, sobre todo en política exterior, al haber desarmado el instrumento operativo del Comando; la pérdida de este tiempo útil en el trabajo exterior creo que es incalculable, son tiempos que se recuperan con muchísima dificultad.

La gira que hizo Ricardo Lagos a Europa, después del plebiscito, ha sido espectacular. Se está viendo que hay un mundo dispuesto a rendirle tributo al triunfo del NO, pero es sólo la gira de un político muy destacado, pero sin el instrumento operativo que generamos con tanto esfuerzo durante tanto tiempo. Hoy día está recién empezando una recuperación aun todavía incierta: ya no tiene la homogeneidad de trabajo ni el dinamismo ni el grado de unidad que operó durante bastante tiempo y nos permitió ir anotando un punto detrás de otro.

Me parece esto un punto muy negativo en el período post-plebiscito, porque los procesos de toma de decisiones de política exterior son mucho más lentos y más com-

plejos y tienen una inercia en el tiempo mucho más prolongada que la inercia en los procesos nacionales.

Ahora bien, tuvimos un tercer ámbito que naturalmente no es propiamente política exterior y que constituyó una suerte de fideicomiso. Misiones de distinto carácter que fueron bastante exitosas, pero cuyo fundamento de éxito estuvo en la buena causa y en la posibilidad de haber planteado un equipo, un conocimiento, una interlocución válida en los campos propios de la política exterior; de tal manera, que los pudimos extender a otras áreas, donde esto fue una ayuda notable y el Comando sabe perfectamente que todas estas contribuciones fueron muy importantes para el éxito final.

En lo que corresponde al período mismo del plebiscito, el énfasis estuvo puesto en tener una interlocución muy continua, muy sólida y muy profesionalizada respecto de los eventos y de los sucesos en torno al plebiscito, al día y a los efectos inmediatos post-plebiscito. Y fue de extraordinaria importancia. Estas cosas no se saben, pero la Comisión Internacional del NO pudo organizar un sistema de información diplomático, con canales reservados permanentes y estables, prácticamente con todo el mundo, que garantizaron un apoyo al proceso de resultados que se vivía aquí en Chile, no solamente en el mismo día, sino que en los días precedentes. Fue muy decisivo lograr que se tuviera confianza en nuestra información.

Aquí, y en este sentido, existió una interacción invisible entre lo que producía el resto del Comando: la Marcha de la Alegría, las concentraciones, las operaciones "casa por casa" y la capacidad que nosotros mismos logramos desarrollar para transmitir todos estos eventos, como parte de una operación política con alta credibilidad. Pasó lo mismo con las encuestas, con el trabajo de opinión pública, los estudios de los distintos grupos, del propio CIS y de otras instituciones; éstas, transferidas como información diplomática, tienen características distintas que la información de opinión pública, pero que, en definitiva, forman la opinión y contribuyen decisivamente a generar la toma de decisiones en los gobiernos y parlamentos.

El informe de embajada, en este campo, vale mucho más que el informe del diario respecto al mismo tema. Logramos hacer esto bastante bien, de tal manera que, incluso, el mismo día del plebiscito tuvimos lo que la gente llama un *Hot line*, a capitales importantes, es decir, **todo el tiempo**. Durante el día del plebiscito cada 25/30 minutos estuvimos conectados con importantes puntos en el exterior. Naturalmente, dentro de Chile tuvimos un sistema permanente de información diplomática que permitió que las misiones extranjeras acreditadas conocieran nuestra opinión oficial sobre el desarrollo de los acontecimientos durante la campaña y, particularmente, el día del plebiscito. Si rearmáramos todas las incidencias del día 5 y 6 de octubre, uno podría extraer de ahí algunos elementos que demostrarían que esta operación tuvo importancia, en el nivel en que una política exterior tiene importancia, para realizar la política nacional: en este caso, hacer el plebiscito y ganarlo.

Esos eran los ámbitos más específicos. Luego tuvimos dos operaciones aquí en Chile, pero que por el carácter masivo y la importancia que tenían, las estructuramos como operaciones separadas y coordinadas: una, los observadores extranjeros, dividida entre los par-

lamentarios que traía el APAINDE y este enorme mundo de gente no parlamentaria, "los observadores no parlamentarios", que también era un universo por sí mismo. Luego, la operación de prensa y opinión pública internacional, sobre la base de un plan preparado por Fernando Reyes, desarrollado por un equipo, que también marchaba extraordinariamente coordinado.

La evaluación posterior nuestra, en las reuniones que hemos tenido en las embajadas aquí en Santiago y con algunos enviados, o en algunas reuniones que hemos tenido fuera de Chile, ha sido altamente positiva. Como efecto de este éxito les señalo por ejemplo, la reunión de los líderes de oposición con el Grupo de los Ocho, en Punta del Este. Inédito, insólito para la América Latina, donde es una fea costumbre porque "nadie se mete con el otro", porque "hoy por ti, mañana por la mañana"; sin embargo, aquí se asumió de parte del Grupo de los Ocho el liderazgo opositor como una realidad política relevante. Participaron en la reunión de los ocho: Gabriel Valdés, Ricardo Lagos, Luis Maira y Enrique Silva Cimma. Esto es un efecto político muy importante porque el Grupo de los Ocho está siendo reconocido hoy día realmente como el interlocutor válido de la América Latina para las negociaciones más globales que hay con otras potencias o con otras comunidades de Estado.

Esto significa que alcanzamos un cierto nivel y una cierta profundidad de trabajo que nos permite decir que esta parte de la campaña -la operación de política exterior- fue extremadamente exitosa.

LIBRE

CONQUISTAR UNA LIBERTAD

La realización del plebiscito no solamente generó un enorme interés nacional movilizador de toda la población en torno a la posibilidad de pronunciarse frente al régimen militar, sino también en el ámbito internacional despertó una gran preocupación acerca de las condiciones en que éste se realizaba.

La Comisión Internacional de la Concertación de Partidos se preocupó de conformar un equipo que diseñara una forma de atención a la gran cantidad de observadores extranjeros que habían anunciado visita.

Para nosotros constituía una novedad, un caso inédito, que para una elección en Chile se anunciara la observación internacional y que no hubiera una instancia imparcial, que tuviera también su calidad de observadora y que pudiera controlar lo que iba a constituir la presencia extranjera en el proceso de votación.

Lo primero que se hizo fue conformar dos equipos de trabajo: uno, recogiendo la experiencia que se tenía con las Asambleas Parlamentarias por la Democracia en Chile, y el otro que atendiera a las delegaciones no parlamentarias, delegaciones de gobierno, sindicales, culturales, de mujeres, de jóvenes, académicos, etc. Para el trabajo de este equipo se contactó a una serie de instituciones pares que tienen mucha experiencia en relación a lo que es la atención a delegaciones de nivel internacional.

Mantener la objetividad

En el grupo de trabajo que analizó las tareas de compilación y los procedimientos para las visitas a lugares por parte de los observadores, existió consenso en el sentido de que la observación de elecciones es una suerte de investigación en la cual los puntos se determinan sobre la base de las evidencias y la observación, y se evalúan de acuerdo a cánones consistentes de elaboración de compilaciones y juicios. Entre los principios de compilación estuvo la necesidad de personas independientes, objetivas e imparciales que utilizaran parámetros flexibles de admisión de todas las evidencias relevantes, aunque ésta no se basara en observación directa, siempre que su credibilidad pudiera asegurarse por otra vía, de acuerdo con procedimientos legítimos.

La Comisión Internacional definió una serie de materiales básicos de información que había que entregar a las delegaciones. Primero, se elaboró un documento llamado "Pautas para la observación", donde se entregaban algunos lineamientos generales acerca de cual era el papel del observador. La mayoría de ellos se acercaban al Comando por el NO, en términos de prever situaciones difíciles donde iban a jugar un papel determinante. Insistimos en mantener la objetividad de los observadores; o sea, que en algún momento sus declaraciones, la presión que ellos pudieran ejercer, realmente sirviera para salir en defensa de algunas situaciones antes, durante o después del plebiscito. Aunque la mera presencia de observadores no era garante ante los riesgos de fraude.

A todos se les solicitó que llenaran una ficha con el propósito de mantener relaciones. Se les entregó el Padrón Electoral para que tuvieran una visión de cómo estaba conformado el universo electoral; información sobre el estado de los Comandos, direcciones de los Comandos por el SI, o sea, incluso se les dio la oportunidad, si ellos querían, de reunirse con los adeptos del SI. Además, se les entregó un material que elaboró la Comisión de Derechos Humanos sobre la violación de los Derechos Humanos durante estos quince años de dictadura.

Atención directa, información única

Para la atención directa de los observadores coordinamoscon las instituciones que pudieran servir de contraparte. Por un lado, estaba el propio Comando donde estaban los Partidos Políticos; en el caso de los Derechos Humanos se trabajó con la Comisión de Derechos Humanos, la Vicaría de la Solidaridad y SERPAJ; para el mundo académico, se coordinó a través de IDEAS; la CUT para los representantes de las Comisiones Sindicales; en cultura se creó un equipo de intelectuales que coordinaron el trabajo de atención a figuras del mundo de la cultura y una Comisión de ex regidores y ex alcaldes.

Nos interesaba, en primer lugar, que se entregara una información única a los observadores. Segundo, que hubiera una atención directa, un seguimiento permanente tanto de las actividades de los observadores como de la orientación que se les daba acerca de lo que debían hacer en los locales de votación y en los distintos lugares que ellos visitaran.

Este trabajo se inició un mes antes y se continuó 15 días después de realizado el plebiscito. Para nosotros era importante que los observadores se distribuyeran a lo largo de todo el país, no solamente se concentraran en Santiago. Nos basamos, fundamentalmente, en la distribución que dio APAINDE a los observadores parlamentarios y así se pudo contar con su presencia desde Arica a Punta Arenas, no sólo en las cabezas de regiones, sino que en muchos poblados pequeños donde el observador revestía una gran importancia. El hecho de que llegaran extranjeros, significaba, para el votante, una gran confianza en que su decisión, la opción que había elegido, iba a tener un respaldo internacional.

La experiencia en la relación que tuvieron los distintos observadores son riquísimas; contaron, por ejemplo, cómo eran recibidos en distintos pueblos prácticamente como héroes. Esto dio mucha confianza, contribuyó a romper la barrera del temor que existía.

Otro aspecto que se solicitó fue un apoyo al sistema de información alternativa. Muchos de los observadores estuvieron permanentemente junto con el personal que trabajó en el acopio de información, no tan sólo para garantizar el trabajo de estos equipos, sino que también previendo algunas situaciones difíciles. Se contó con la presencia de observadores en el Centro de Denuncias, creado por el Comando, desde donde se asesoraba en el caso de violaciones a las normas establecidas para la votación.

El mismo día del plebiscito los observadores se distribuyeron a lo largo de todo el país. Muchos de ellos no tenían experiencia en materia de observación, pues se habían adherido a esta tarea en distintos países al calor de la solidaridad con Chile. Se conformaron grupos de trabajo y nominaron delegados ante el Comando, para facilitar el entendimiento y el control de las tareas que iban a desarrollar; todos tuvieron una excelente disposición. En raras ocasiones los observadores de elecciones poseen funciones con una connotación política tan clara. No obstante, cualquier delegación observadora procura concentrar la atención internacional en la elección y reducir las formas más flagrantes de fraude y violencia.

En este sentido, fue muy importante el papel de las comunidades chilenas en el extranjero, en el exilio, sobre todo en la información previa.

Las delegaciones

En relación a las delegaciones que asistieron, destacaré algunas de las más importantes en su trabajo, pues eso ha significado continuar, al regreso a sus respectivos países, la difusión de lo que fue el proceso electoral y lo que fue el día 5 de octubre.

La principal delegación fue la enviada por el *National Democratic Institute* que reunió 60 observadores, representando a 21 países. Tuvimos la presencia también de la *International Human Rights Law Group, Freedom House*, el Secretariado Internacional de la Enseñanza, el Instituto Americano para el Desarrollo del Sindicalismo Libre, la Internacional Socialista, la Central Latinoamericana de Trabajadores (CLAT), el Consejo Latinoamericano de Iglesias, el *Latin American Studies Association (LASA)*, la *Cut Law* de Suecia, el *Rainbow Law*, y una delegación muy importante organizada en España y que venía en representación de todas las regiones. Esto por mencionar a las más importantes.

Nosotros atendimos, individualmente, del mundo no parlamentario, a 353 observadores, lo cual significaba una representación de 37 países. En relación a los países, no los voy a mencionar todos, sino que voy a cuantificar lo que significó la presencia de ellos en Chile. El país que más se destacó en términos de observación fue EE.UU., un 25,8%; segundo lugar, Uruguay -donde debemos reconocer el excelente trabajo de la Comisión Especial de Solidaridad con la Democracia en Chile del Parlamento Uruguayo, dirigido por el diputado Roberto Aseaín- que representó un nivel de un 9,9%, después le siguen España con un 9,3%, Argentina con un 8,2% y Francia con un 6,2%. Argentina y Uruguay conformaron grupos numerosos de estudiantes.

De las personas que vinieron hubo cuatro que no fueron aceptadas en el territorio nacional, sino que fueron expulsadas: Joan Manuel Serrat y su esposa, de España; Adolfo Pérez Esquivel, Premio Nobel de la Paz y Joel Rosenfort, de Bélgica.

Desafíos para el futuro

En relación a todo este trabajo, creo que hay que hacer algunas reflexiones que pudieran servirnos para algún estudio a futuro.

Primero, destacar el interés internacional que despertó el plebiscito. Y, en ese sentido, fundamentalmente podríamos decir que el 95% de los observadores venían preocupados e identificados por la opción democrática, con la acción del Comando y de la Concertación, lo cual nos preocupaba en el sentido que su estado de ánimo podía alterar su calidad de observadores objetivos.

Había un gran vacío de información acerca de cuál era el trabajo que había desarrollado la Concertación, además, todos venían muy preocupados acerca de cuál era la campaña del régimen y el boicot informativo que existía en el país.

Este trabajo, indudablemente nos plantea algunos desafíos. Primero, nosotros hemos propuesto a la Concertación mantener un vínculo estable con los grupos de observadores, desde el punto de vista de la información y de las posibles operaciones internacionales que habría que desarrollar. Constituir este equipo estable, aunarlo quizás, con la experiencia de APAINDE, que sistematice toda la problemática de la observación; recoger todo el material escrito y fílmico, la experiencia de los observadores y que esto sea parte de un programa de Educación Cívica de la población en el proceso de recuperación de la Democracia.

Aquí tengo una frase de un artículo del *New York Times*, donde uno de los observadores planteaba: "Uno se daba cuenta del tremendo espíritu que animaba a esta gente, la que creó un milagro. Todos trabajamos como parte de un equipo; es fantástico colaborar con esta clase de hombres y verlos conquistar una libertad, la cual no gozaban". Hay una serie de publicaciones que han estado haciendo los distintos países, todas las delegaciones han ofrecido charlas y conferencias que han servido mucho para clarificar acerca de lo que realmente fue este proceso plebiscitario.

Otra tarea que nos parece necesaria, a futuro, es que este equipo se inserte en los equipos de observadores de otros países; existen grupos de observadores permanentes que asisten a distintas elecciones. Es importante buscar una presencia en estas instituciones a fin de que este equipo tenga un reconocimiento internacional.

Finalmente, quisiera destacar la importancia que adquiere el reconocimiento del papel que las misiones de observadores electorales pueden desempeñar en la

promoción de los Derechos Humanos en todos los países. Sin embargo, si las misiones de elecciones han de cumplir cabalmente esta función, deberán utilizar pautas que sean prácticas y ajenas a todo liderazgo.

UNIDAD

NO

Fernando Reyes Matta

ENTENDER CHILE EN MEDIO DE LA VORAGINE

En la Comisión Internacional del Comando por el No, se tomó la decisión, en el mes de mayo, de que era necesario crear un cuerpo *ad hoc* preocupado de atender a los corresponsales extranjeros y al flujo de información hacia el exterior. Una entidad que canalizara los contenidos, los avances en el plano político, en el plano de las acciones específicas que estaba desarrollando el Comando.

Este esfuerzo fue heredero del trabajo que venía realizando desde enero la Oficina de Prensa del Comando por el NO, la cual se vio crecientemente presionada por una carga informativa de carácter nacional.

A mediados de mayo se diseñó un programa informativo que tuvo como objetivo principal un "Día D", distinto al del resto de los equipos. Para nosotros el "Día D" era el 6 de octubre, porque si nos robaban la elección lo importante era qué íbamos a decir en la Radio Nacional de España a las 8 de la mañana, en Radio Francia a esa misma hora y así sucesivamente. Además, desde dónde íbamos a operar para que la opinión pública internacional supiera lo que realmente había pasado en Chile.

Esto, al mismo tiempo, determinaba el trabajo hacia la prensa internacional. Era necesario ganar una relación de credibilidad, de interlocución nítida entre nosotros y esos medios, de modo que actuando desde cualquier sector, oficina o lo que denominamos "zona de repliegue", pudiéramos mantener una interlocución directa.

Esto pasaba por construir, durante esos meses, un sistema de confianza que operaba por dos vías: una, la de los contenidos, y otra, la de las relaciones tecnológicamente usadas para la oportunidad informativa.

En lo primero, nosotros implementamos una fórmula muy simple de enunciar pero compleja de realizar: DATO+RELATO+CONTEXTO. Esto significaba que en todas nuestras entregas informativas íbamos a darle equilibrio y fuerza a estos tres componentes.

El DATO no era un elemento fácil de manejar, si pensamos en un corresponsal al cual teníamos que darle con precisión información

acerca de: dónde votan, cuántos votan, quiénes votan, en qué parte, qué significa la votación de los militares, cuántos Obispos están a favor del NO y cuántos en contra, y múltiples otras preguntas de ese carácter.

El RELATO obligaba a entregar elementos precisos del qué, quién, cómo, cuándo y dónde de los hechos políticos que nosotros deseábamos ver reflejados en la prensa internacional. A la vez, poner al alcance de los corresponsales los "actores de la noticia" que les permitieran dar sostenimiento a sus notas.

El CONTEXTO tampoco era un ámbito fácil de entregar. La explicación del acontecimiento informativo envolvió, como es lógico, elementos de subjetividad que respondían a las aspiraciones democráticas de la oposición. No obstante, nuestro propósito fue entregar elementos explicativos, o dar al corresponsal la oportunidad de interlocutores válidos para tener un contexto sólido de sus informaciones en relación con los planteamientos del NO.

Construir credibilidad

Había un propósito fundamental: construir credibilidad. Generar la relación por la cual era posible establecer una especie de diálogo institucional: Comando por el NO/*Miami Herald*; Comando por el NO/*Washington Post*. Pero ésta, de hecho, era una relación con personas, una credibilidad sostenible en la interacción cara a cara, donde Tim Holden era el *Miami Herald*, Eugene Robinson era el *Washington Post* y así sucesivamente.

Doy mucha importancia a este elemento porque configuró un tipo de relación fundamental con lo que fue nuestro *Target Group* en la Prensa Internacional, o sea el Foco Principal de atención. Teníamos identificados 15 diarios: entre ellos, *Le Monde*, en Francia; *El País* en España; *Miami Herald*, *Washington Post*, *New York Times* de Estados Unidos; *Excelsior* en México; *La Nación* y *Clarín* en Buenos Aires; *Folha* y *O'Estado* de Sao Paulo; *El Espectador* de Colombia; en total, un grupo de 15 con los cuales íbamos a crear una red de articulación constante: dar servicio, entregar información y, al mismo tiempo, lo que era clave en esta operación, dar la oportunidad de un pleno ejercicio profesional de los corresponsales.

Capacidad, soledad, diversidad y urgencia

Nosotros prefiguramos qué les iba a pasar a los corresponsales en torno a las siguientes cuatro situaciones en que se daría su trabajo.

CAPACIDAD. Aquí llegaron las grandes figuras del periodismo de esos diarios, capaces de entender lo que pasaba. Pero esa capacidad necesitaba una alimentación pronta, en otros términos, nosotros les decíamos "usted sabe hacer pan, pero le falta harina"; entendíamos que era fundamental para gente que llegaba, en muchos casos, con 15, 10 ó 6 días de anticipación.

SOLEDAD. El segundo factor era advertir la soledad en que iban a actuar. Una persona que llegaba, operaba desde un hotel o desde algún medio y necesitaba toda una red de apoyo que tenía que construir sobre la marcha. La tenía, en algunos casos, por contactos previos o por algunas relaciones informativas construidas a través del sistema de comunicaciones que hicimos vía telex, FAX o microcomputadores. Pero en la mayoría de los casos les comunicamos que contaran con nosotros para recibir información, referencias, contactos y toda la batería de apoyo que entregaba un equipo de reporteros y documentalistas a su servicio.

DIVERSIDAD. El tercer elemento fundamental era entender la diversidad. No era lo mismo el redactor del *New York Times* o el de *Liberación*. Nosotros manejamos, y debemos seguir haciéndolo, una determinada comprensión de los públicos y del lenguaje de cada medio, por diverso que fuera, de tal modo que estuviéramos en condiciones de hacer una oferta informativa *ad hoc* para ese público. Es evidente que *Le Figaró*, por ejemplo, era particularmente sensible, y así lo consideramos, al tema del modelo económico. Nuestra preocupación fue entregarle gente que fuera capaz de explicarle la otra cara del modelo. Tanto al *Washington Post* como a *Le Monde* les preocupaba cómo la acción de tipo social y la articulación política iban a ser capaces de promover el NO en las condiciones de éxito económico y cómo lo lograríamos, si lo hacíamos. *El País* o *Excelsior* estaban, especialmente, atentos a la unidad de la oposición y sus avances.

A mediados de septiembre, los corresponsales de ese grupo de grandes periódicos que ya estaban en el país, en su mayoría no estaban del todo convencidos de la posibilidad de triunfo del NO. En cambio sí esperaban el fraude; consideraban que era muy difícil el triunfo ante Pinochet; muchos de ellos también estaban dudosos respecto a los porcentajes.

URGENCIA. El cuarto punto era el de la urgencia. Había que responder y ubicar en el escenario informativo a una prensa que tuviera capacidad de despacho rápido, sobre todo considerando una realidad: septiembre fue un mes que estuvo marcado por una serie de actos particulares, muchos de ellos previsibles. Los particulares: el término del exilio, el regreso de la señora Hortensia Bussi, viuda del Presidente Salvador Allende y una serie de situaciones que generaron una atmósfera emotiva informativa especial en el país. Los previsibles, sobre los cuales aplicábamos nuestro concepto de planificación informativa, eran el aniversario de los asesinatos de Orlando Letelier, Carlos Prats, el Cuatro de Septiembre, fecha histórica de las elecciones, el Once de Septiembre, fecha del golpe. Para cada una de esas ocasiones, nuestro propósito fundamental fue éste: eliminar la retórica, entregar el dato preciso, la entrevista exclusiva y los elementos informativos con qué operar.

Redes y computación

El trabajo comenzó prácticamente desde que se configuraron y consolidaron las estructuras de decisión en el Comando por el NO: el Comité Ejecutivo y el Secretario Ejecutivo, esto sólo sucede el 16 de junio. Cuatro días después, nosotros estábamos enviando, a través de toda una red de microcomputadores al exterior, un boletín llamado "CHILE: DEMOCRACIA URGENTE".

Desde aquí alimentábamos a un *lobby* de acción permanente e informativa, donde en cada uno de estos puntos existían chilenos y organizaciones de solidaridad con Chile. Eran los receptores de este material para distribuirlo localmente tanto a las personalidades políticas, como también a los medios de comunicación.

El segundo trabajo vía microcomputador fue la distribución del mismo boletín, de tipo quincenal, mediante un programa de computación que algunas de nuestras instituciones tienen, "El Coordinador", el cual nos permitía llegar con boletines a usuarios de este sistema en México, Caracas, Roma, Madrid y varias ciudades de EE.UU.

Un tercer ejemplo de utilización de nueva tecnología fue crear una Conferencia Electrónica, que consiste en una especie de casilla abierta, dedicada a un tema dentro de una red a la cual los usuarios de esa red podían llegar para recoger la información.

Así actuamos en *Peacenet*, que es una red con mil doscientos usuarios en Europa y EE.UU., no sólo organizaciones relacionadas con movimientos de paz, sino que también están allí los principales medios de información y comunicación norteamericanos, quienes la consideran como una ventana extra de apoyo. En la red funcionan los centroamericanos, los grupos de operan en Sudáfrica, los *Greenpeace*, etc. Allí nos sumamos nosotros.

La conferencia se llamaba "*CHILE NET*" y naturalmente lo que entregaba y distribuía era información sobre los hechos que se estaban dando en el país, considerando cinco aspectos.

Cinco perspectivas

Unidad. La imagen que traía la prensa, con un desfase de tres a cuatro meses, era que la unidad era casi imposible, y si existía era tan precaria que podía quebrarse en cualquier momento. Nuestro papel era convencer a la opinión pública, o sea no sólo a los medios de comunicación, sino a los senadores norteamericanos, a los representantes del Congreso, del Parlamento Europeo, y como consecuencia a la gran prensa y a los comentaristas fundamentales, que esa unidad era posible.

Fracturas del poder. Otro concepto identificable en muchos artículos era la imagen de un Pinochet triunfante, de un poder militar. Nosotros recogíamos todos aquellos elementos que indicaban fracturas, semi fracturas o insinuaciones de fracturas al interior del sistema militar. Por ejemplo que Matthei dijo esto en relación a tal cosa, que Stange otra; la recuperábamos y la colocábamos en el contexto de estas situaciones.

Iglesia. Un tercer elemento era el tema de la Iglesia como un factor particular de relación en la situación chilena. Sus pronunciamientos y declaraciones individuales. Dar cuenta de una Iglesia abierta a la democracia.

Apoyo internacional. La creación de una opinión pública informada de la realidad chilena del momento estaba en directa relación con el apoyo a los sectores democráticos, como también a la articulación para defender el triunfo en caso que se planteara un fraude. Por ello, cada manifestación de apoyo internacional, de encuentro en Chile (como el de los alcaldes) o de pronunciamientos externos (como el de los presidentes del Grupo de los Ocho en Quito), era difundido a la red.

Modelo económico. En este campo se pretendió entregar todos los elementos estadísticos y los pronunciamientos políticos relacionados con la otra cara del modelo económico. Por ejemplo, los niveles de extrema pobreza (los 5 millones de pobres), la cesantía de la juventud, las condiciones de sueldo bajísimas y los extremos desequilibrios en la distribución del ingreso.

Esta tarea se hizo paralela a una observación de los contenidos y enfoques dominantes en los medios. Los ejes temáticos principales y centrales que dominan el discurso periodístico internacional en los meses previos a agosto e incluso hasta la primera quincena de septiembre fueron dos: modelo económico y razones del régimen para el plebiscito.

El tema del modelo económico exitoso: el nivel de la economía chilena con un alto cumplimiento, con el pago de la deuda y un audaz programa de recompra de las obligaciones y, a la vez, con un control de la inflación con una tasa excepcional en América Latina, fue clave. Y este era el tema sobre el cual operaba la prensa internacional permanentemente: el *New York Times*, el 18 de julio por ejemplo, hace un gran reportaje sobre ese tema; coincidentemente con la misma fecha, hubo un gran reportaje del *O'Estado* de Sao Paulo que fue muy determinante en la atmósfera latinoamericana respecto al éxito del gobierno. Nuestra tarea era mostrar la otra cara del modelo. Como dijo Eugenio Tironi: "Los silencios de la revolución".

El plebiscito y el cambio de escenario apareció como eje permanente en todas las coberturas informativas. Hay un cambio de escenario, Pinochet quedó envuelto en la trampa con la posibilidad de una victoria de la oposición, incluso como parte de esto. Pero siempre estaba la duda lógica y comprensible en el texto periodístico: el enunciado concreto de que el respeto a ese triunfo era muy dudoso. Por ejemplo, el gran reportaje del *Christian Science Monitor* del 3 de marzo. Nuestra tarea era mostrar el itinerario y la imaginación política de la oposición para usar la "cancha de Pinochet".

Etapa final

El 23 de agosto, cuando se cumplieron 15 años del nombramiento del General Pinochet en la Comandancia en Jefe del Ejército, se hizo evidente que un centenar de corresponsales pertenecientes a medios de alta referencia internacional se quedarían en Chile por lo menos hasta el 30, momento de la nominación y posiblemente algunos se quedarían en el país hasta el final del proceso.

En ese marco se estructuró un equipo de periodistas, documentalistas y personal de apoyo destinado a trabajar básicamente en la recopilación estadística y en los factores informativos en el campo económico y electoral, a construir citas de documentos y declaraciones de personeros políticos, a reunir ciertos estudios y artículos interpretativos considerados de base esencial para el trabajo.

En la proximidad de octubre mismo, evaluamos que no podríamos jamás tener el equipamiento tecnológico que el gobierno les iba a ofertar y en definitiva fijamos nuestra estrategia frente al aparato oficial: ellos ponen la ferretería y nosotros las noticias.

El capital fundamental del NO fue ese: dar información y noticias. Pero esto con un alto respeto por el trato en términos profesionales. Le entregamos materias primas. Hicimos el ejercicio de construir una batería de 30 preguntas obligadas, aquellas que consideramos nos iban a traer los corresponsales apenas llegaran al país. Algunas como las que señalaba previamente: ¿qué medidas tomará la oposición para evitar el fraude en el plebiscito del 5 de octubre?, ¿quiénes pueden votar?, ¿qué funciones tendrían los observadores internacionales?, ¿cuál sería la relación del Comando con las autoridades militares el día del plebiscito?, ¿qué actitud ha tenido la Iglesia para con las fuerzas democráticas?

Para cada caso se preparó un material muy simple: unidades de preguntas/respuestas, que recogía una serie de recortes de los últimos cuatro o cinco meses atingentes a la pregunta y que para un corresponsal era imposible reunir recién bajando del avión. Esta experiencia cabe remarcarla porque es simple, pero tuvo extraordinario efecto en los usos con los cuales operaron los mil corresponsales que estuvieron en Chile.

Además, se preparó una cantidad similar de documentos emitidos por el Comando, tales como el del 2 de febrero, la Carta a los Comandantes en Jefe y otros.

Otra acción importante fue realizada por los observatorios. Establecimos, mediante el uso del FAX, cuatro lugares de observación: Caracas, París, Washington y Bruselas. Desde la capital venezolana se enviaban artículos de la prensa local y de otros países de la región, argentinos y algunos brasileños. En Washington se llevaba un seguimiento del *Washington Post*, *The New York Times*, *Miami Herald*, *Wall Street Journal*; en París se seguía la prensa francesa y la española y en Bruselas se intentó un seguimiento del resto europeo que a veces funcionaba y a veces no.

Básicamente, con estos elementos, nosotros podíamos reaccionar con mucha celeridad respecto al discurso informativo y sus enfoques. Por ejemplo, corresponsales con economistas de oposición, nos dimos cuenta que todos los periodistas les encontraban la razón, pero que el enfoque crítico del modelo económico no tenía importancia y no penetraba. Entre otras razones, por una cuestión de práctica personal del corresponsal; la mayoría de ellos residen en Buenos Aires y cuando llegaban aquí, decían: aquí el FAX funciona, los teléfonos funcionan, aquí, la comunicaciones funcionan. Y esto, que puede parecer mínimo, fue tremendamente importante

porque alcanza a lo cotidiano, a la práctica, desde la cual se forma la conciencia del periodista sobre un tema. Ello, además, coincidió con lo que detectaron las encuestas. Cuando le preguntaron a la gente si identificaba "desarrollo" con el SI o con el NO, ellos decían que lo identificaban con el SI; cuando le preguntaron si "orden" es SI o NO, lo identificaron con el SI. Cuando le preguntaron si "democracia" es SI o NO, lo identificaron con el NO. Esta sensación ambiente la sentían los corresponsales.

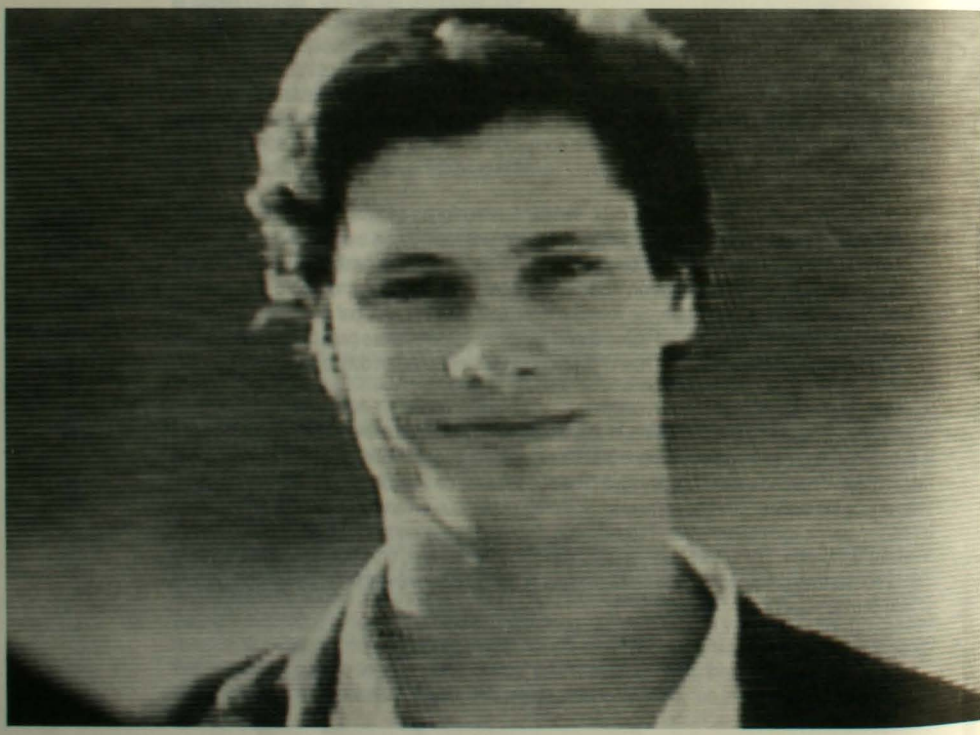
Entonces se hizo muy explícito e importante para nosotros, como consecuencia de nuestras relaciones con los equipos de encuestas, con la articulación con los expertos que nos estaban alimentando, con quienes trabajaban en la franja del NO y en otros lados, que había que ahondar muy profundamente en un solo tema: se podía ganar. El tema era la lucha por la democracia.

En una mesa de reunión con 20 redactores de la prensa clave internacional, la respuesta de una de las encuestas: "el país está bien, pero yo estoy mal", fue tremendamente ilustrativa.

Estos enfoques les hicieron ver que la gente iba a estar por la democracia, por otras razones que no tenían nada que ver con el bolsillo, necesariamente. Si bien este dato operaba, de allí en adelante comenzamos a integrar mucho más la información con el modo con que se estaba organizando el país y los partidos políticos para defender la votación, para actuar en las mesas receptoras de sufragios, para operar y sobre todo para articularse en la defensa final.

Por último, cabe señalar las reuniones informativas que organizamos con algunos de estos equipos claves, las cuales tuvieron una importancia muy significativa, siempre en el plano de entrega de material de *background*, de materia prima. Se realizaron en un ambiente de mucha franqueza, con información abierta, con gente del equipo económico o con quienes habían hecho todas las encuestas. Se reunió a directores de FLACSO, del CED, del CIS, en un grupo de información y de prensa. Fueron experiencias muy interesantes para todos. También los invitamos a encontrarse con los "ex" del régimen para que les contaran dónde estaban y por qué.

En síntesis, lo que tratamos de hacer fue entregar elementos de juicio y, a la vez, material informativo para que los corresponsales pudieran operar, construir aquello que fuera atractivo, esencialmente informativo para sus medios, con los diversos ángulos y perspectivas desde los cuales ellos podían actuar. Nos propusimos que entendieran a Chile, en medio de un tiempo de vorágine informativa. Todo ello con respeto a la autonomía y creatividad profesional. Si el día 6, nuestro "Día D", se hubiera dado con fraude y tragedia, creo que habríamos contado con la confianza y credibilidad de esos medios por la tarea hecha previamente. Felizmente, el "Día D" fue el 5 de octubre.



CAPITULO

4

LA PUBLICIDAD Y LA FRANJA DE TELEVISION

- **Hacerse cargo del país**
  Diego Portales C.

- **Un tono de alegría**
  José Manuel Salcedo

- **Jerarcas, comisarios y creativos**
  Juan Gabriel Valdés

- **A decidir con los ojos abiertos**
  Patricio Silva

- **Talentos, de la marginalidad a la legalidad**
  Juan Enrique Forch

- **El hábito que hizo al monje**
  Carlos Flores Delpino

- **Un muro, una ventana, un espejo**
  Augusto Góngora

- **Como una cosa en el aire**
  Ignacio Agüero

- **Primer movimiento del concierto**
  Jaime de Aguirre

- **Desde el espectador**
  Guillermo Campero

HACERSE CARGO DEL PAIS

Analizar la campaña publicitaria del NO requiere considerar que ella se inscribe en un contexto más amplio, el de una campaña política. Creo en la preeminencia de lo político por sobre lo técnico, pero también en que el éxito en la política actual tiene como requisito *sine qua non* el uso de las técnicas más modernas. Esta síntesis, entre concepción política adecuada y técnica moderna al servicio de esos objetivos políticos, es lo que permitió el triunfo del NO. En nuestra campaña hubo respeto y acogida por el trabajo de los publicistas y eso fue muy importante a la hora de los resultados.

Cuando iniciamos la labor del Comité Creativo, estábamos conscientes del enorme desequilibrio que había en términos de recursos para el uso de los medios publicitarios a favor de la opción SI. Por eso sostuvimos que el eje, a partir del cual se sustentaba la fuerza del NO, no iba a ser la abundancia de recursos publicitarios, sino la capacidad que tuviéramos de movilizar un activo político a lo largo y ancho del país. Ese activo político era el único campo donde nosotros podíamos tener una gran ventaja sobre el Régimen. Eso fue válido durante toda la campaña, con la excepción de la franja de propaganda política en televisión, donde fuimos capaces de generar una fuerza comunicativa muy superior a la del gobierno, por razones que, cuando se formuló la estrategia de comunicaciones, eran imposibles de prever. Y esta fuerza superior en el trabajo en terreno le daba, en nuestra campaña, un valor fundamental a la estructura política de los comandos territoriales y los partidos. Fue la gente del NO la pieza clave de la victoria.

En este marco funcionó el trabajo técnico con el aporte de diversos especialistas. La campaña partió con la constitución del Comité de Elecciones Libres en septiembre de 1987. El primer comité creativo entró en funciones en octubre formulando la campaña por las inscripciones electorales. Luego, a partir del 2 de febrero de 1988, se creó la Concertación de Partidos por el NO, iniciándose la campaña por el voto NO, destinada a derrotar al candidato que sería propuesto, más adelante, por la Junta de Comandantes en Jefe. En mayo se formuló y aprobó esta segunda etapa de la campaña publicitaria.

Una carrera de postas

El trabajo de los publicistas formó parte de una verdadera carrera de "postas" entre los diversos especialistas. El aporte inicial lo hicieron los cientistas sociales -los analistas de los estudios de opinión- quienes

entregaron el bastón a los publicistas; éstos se lo pasaron a los productores y realizadores de televisión que hicieron el programa del NO y el proceso culminó en las computadoras, con el "testimonio" en manos de los procesadores de información quienes ratificaron el triunfo del NO.

Si bien es cierto que en todo este período todos estos profesionales participaron activamente en la campaña, las distintas fases se caracterizaron por la preeminencia de unos, sucedida por la de otros.

La campaña publicitaria, propiamente tal, no pudo desarrollarse en su integridad. De hecho, hasta septiembre de 1988 fue una especie de acompañamiento musical del trabajo de los voluntarios que estaban en los comandos comunales y en los partidos. Sólo el último mes los conceptos de la campaña llegaron a todo el país a través del programa de televisión del NO en la franja de la propaganda política.

Somos más. Vamos a ganar

La campaña tuvo dos etapas. La primera, referida a las inscripciones en los registros electorales, tenía como grupo objetivo a gente que tenía rechazo o indiferencia a inscribirse porque era escéptica respecto de las posibilidades de triunfo del NO pero que de hacerlo, votarían por esa opción. Gente de izquierda o escéptica de la política, gente que tenía en su memoria las experiencias de la "consulta" de 1978 y el plebiscito de 1980, los cuales fueron ganados por el régimen militar utilizando el fraude electoral.

Para ubicarnos en esta etapa quiero leer algunos párrafos de un documento que presenté a un seminario del Comité por Elecciones Libres en diciembre de 1987. Ahí planteamos las siguientes consideraciones políticas: Primero, "el gobierno ha afirmado la vigencia del itinerario definido en la Constitución de 1980"; segundo, "Pinochet ha iniciado su campaña"; tercero, "las fuerzas de la derecha confluyen progresivamente a su respaldo"; cuarto, "la oposición ha encontrado un punto de encuentro en torno a la campaña por las elecciones libres"; quinto, "esta campaña única se centra en la tarea de las inscripciones en los registros electorales y en la idea de las elecciones libres"; y sexto, quisiera subrayar esta consideración política, "sin embargo las propuestas de reforma constitucional impulsadas por los comités han merecido el franco rechazo de la Junta y del Gobierno. El escenario más probable, entonces, es el plebiscito de 1988 y frente a él los partidos de oposición y el Comando Unico, todavía no se han pronunciado".

La campaña partió con definiciones políticas pendientes. Sin embargo, sobre la base de los diagnósticos existentes, se planteó el lema central: "Somos más, vamos a ganar", el cual buscaba romper el escepticismo, generar la expectativa del triunfo y motivar a los que no se estaban inscribiendo con la idea de que en esta campaña había un espacio de lucha por la democracia para todos los chilenos

Recuerdo que en esa oportunidad, tuvimos algunas discusiones con miembros del Comité Técnico del Comando. Nos decían que los estudios mostraban que para la

gente común un lema ganador era una posibilidad lejana y de baja credibilidad. Nosotros creímos que ese lema, en ese tipo de campaña y su presencia en la radio, junto al trabajo "puerta a puerta" y al gesto de unidad del 2 de febrero, irían rompiendo la defensa y los inmovilismos.

Mucha gente fue a inscribirse, en un primer momento, sin saber mucho para qué, sin saber si efectivamente iba a hacer uso de su derecho a voto. Pero esa gente consideró que valía la pena darse la molestia de hacer una cola y de inscribirse en los registros, y en esa decisión tuvo influencia la campaña publicitaria y el ambiente político que vivía el país.

Cinco millones de pobres

Hubo dos hechos de la campaña que también contribuyeron a apoyar el mensaje publicitario. Fueron dos apariciones por televisión, en el programa "De cara al país", de Canal 13 de TV.

Una, con motivo de la comparecencia allí del Partido Demócrata Cristiano, cuando su dirigente Alejandro Foxley dijo -citando un estudio del economista de derecha Arístides Torche- que en Chile había 5 millones de pobres. Este fue el primer mensaje de la oposición y provocó un impacto tan fuerte en la gente del gobierno, que se constituyó en un tema de campaña durante meses. Creo que si los publicistas del gobierno se hubieran dado cuenta de su efecto en la población lo habrían tratado de ocultar, pero estaban tan seguros del éxito económico -convencidos por el libro de Joaquín Lavín: "La revolución silenciosa"- que abrieron totalmente la discusión al tema de los efectos de la política económica del régimen sobre la mayoría de los chilenos, tema que las encuestas de opinión daban con ventajas para la oposición.

Desafiar al tirano

El segundo momento fue la aparición de Ricardo Lagos en la comparecencia del Partido por la Democracia (PPD) en el mismo programa de televisión. Allí, más allá del contenido de lo que dijo Lagos, lo que muy poca gente recuerda, lo importante fue su gesto "de desafiar al tirano", directamente, a través de las pantallas de televisión, algo inusitado tras casi 15 años de absoluto control oficial sobre ese medio de comunicación. En ese momento mucha gente escéptica se dio cuenta que con esto del plebiscito se podía ir a la televisión, se le podía decir al tirano en su cara que es un tirano, se podía conquistar un nuevo espacio en la lucha por la democracia. De allí a motivar la inscripción electoral había un solo paso.

Entonces, sin ser estos elementos partes de la campaña publicitaria, constituyeron dos temas claves para romper el escepticismo, aumentar el interés del público y contribuir, junto con el trabajo de los voluntarios y la campaña de radios, a la inscripción de más de 7 millones de chilenos en los Registros Electorales.

Chile, la alegría ya viene

La segunda parte de la campaña puso a prueba la relación entre técnicos y políticos. A partir de los textos elaborados por el Comité Técnico el lema central propuesto por los publicistas fue: "CHILE, LA ALEGRIA YA VIENE". Se recogía así la diversidad de la demanda de los distintos sectores sociales tras 15 años de estar afectados por la dictadura, junto con la seguridad de la victoria. El lema central fue rubricado con la misma idea de la primera frase: "Gana el NO".

Cuando se decidió el lema central el argumento fue: este es un lema que se sale de los márgenes estrictos de la política, de lo que ha sido el discurso de la política tradicional, rompe con eso. Y creo que en este punto es donde está el aporte de los publicistas al contenido político de la campaña.

Porque el desafío era no sólo reflejar una aspiración nacional, sino llenar de contenido cotidiano la afirmación en la campaña. Sin ir más lejos, la contrapropaganda del SI buscó quebrar la credibilidad del lema del NO (recordemos el videoclip "Chile, los marxistas ya vienen", entre otros). Y ese contenido pasó de ser una frase, a una canción, a un videoclip, a un tono de campaña, a un contenido de discursos políticos y a una expresividad popular en las calles, en las manifestaciones y en el día mismo del plebiscito y en la celebración posterior.

La pregunta que nos hicimos, ese 14 de mayo de 1988, fue si el lema iba a tener credibilidad y la respuesta la dieron los hechos. Y si uno analiza la campaña territorial, las manifestaciones públicas del NO, la Marcha de la Alegría y los discursos políticos concluye que el concepto publicitario se hizo carne en la gente.

Comparada la campaña con la tradición política de la oposición en estos 15 años, se observa la ruptura con el estilo quejumbroso de hacer política, con la actitud del sufriente, del reclamante, del que espera la solución de sus problemas del poder vigente. "CHILE, LA ALEGRIA YA VIENE", significó que la oposición se hizo cargo del país, de que no se esperaba más del régimen la concesión de un reajuste o de un espacio político.

Al contrario, nosotros prometimos la alegría. Y esa alegría ya empezó a manifestarse en la campaña. Si comparamos la manifestación del ACUSO, el 4 de septiembre en la Avenida Vicuña Mackenna, con la Marcha de la Alegría en Panamericana Sur y, mucho más aún, con la celebración del triunfo en el Parque O'Higgins, se observa una tendencia al mínimo de la violencia y un crecimiento al máximo del espíritu de celebración y participación ciudadana.

En síntesis, la unión de la conducción y la participación política con el aporte técnico y de contenido de los publicistas (en el contexto de los aportes de los cientistas sociales, productores-realizadores de televisión y técnicos en computación) fue un elemento decisivo para el triunfo del NO. Esto debe formar parte de futuras campañas políticas para hacer posibles nuevos triunfos de las fuerzas democráticas.

UN TONO DE ALEGRIA

En el mes de mayo/junio se hizo cargo de la campaña un grupo de publicistas profesionales, cinco directores creativos de agencias grandes, de los cuales el único que ha aparecido soy yo, los otros permanecen en el anonimato; supongo que desean permanecer así por un tiempo más, luego se sabrá. Este equipo trabajó fundamentalmente en el diseño de una estrategia de comunicaciones y de una estrategia creativa.

A esa altura, ya se contaba con estudios suficientemente válidos de opinión pública como para establecer los lineamientos generales de la campaña. Diría que esa primera información de base era lo suficientemente sólida como para que no sufriera cambios sustanciales, de tal manera que el trabajo que realizamos ya a la altura del mes de mayo, alrededor del 21 de ese mes, no sufrió mayores cambios, salvo afinamientos conforme fueron dándose las informaciones más precisas.

Atacar la imagen de caos

Contábamos en ese momento, fundamentalmente, con una opinión mayoritaria del país sobre la oposición, centrada en su falta de unidad, en su incapacidad de unidad, en su ineficacia y en su incapacidad de gobierno; además se la veía como sinónimo de desorden, violencia, entre otras cosas. De tal manera que un objetivo central de las propuestas que teníamos que hacer, era atacar justamente esta percepción, esta imagen. En ese sentido, debían dirigirse las distintas manifestaciones de la campaña publicitaria, y yo me resisto a hablar de la campaña más allá de la franja del NO en la televisión, porque creo que fue lo único que vieron o lo que mayoritariamente vio el país y me temo que ustedes también. Al menos intentamos hacer algunas otras cosas, que me parece quedaron como testimonios para guardarlos para la historia.

Se hizo una campaña de prensa, para mi gusto muy buena; se hizo además una campaña de radio, pero la eficacia y la importancia o gravitación que tuvo ese medio, es algo que habría que analizar. Las mediciones que se están haciendo, están referidas todas exclusivamente a la televisión y sin embargo, creo que el medio radio, especialmente, pudo haber jugado en provincia y en las pequeñas localidades rurales un papel importante.

Una campaña, una imagen, un concepto.

Para nuestro trabajo, lo primero que definimos es que tenía que haber una sola campaña. Estas decisiones que, a estas alturas, parecen tan obvias o muy simples, no lo eran, tomando en cuenta que en ese momento la capacidad de decisión que tenía la oposición no era nada clara. Dijimos: una campaña, una imagen, un solo concepto y una sola simbología visual y eso se extendió a lo largo de toda la campaña comprendiendo también la franja del NO en la televisión.

Un tono esperanzador

El problema clave, como dije, era la percepción de la oposición como una montonera, incapaz de manejarse, de producir nada y, por el contrario, más bien desorden y caos. Además, sabiendo que, sin duda alguna, los dardos del gobierno iban a estar justamente apuntados hacia ese flanco. Esto nos llevó a establecer "un tono" de comunicación de la campaña, que fuera exactamente lo contario de esa percepción. Vale decir un tono unitario, un tono optimista, esperanzador, de triunfo, soberano, alegre, o sea una imagen totalmente ajena a la que hasta ese momento existía en la opinión pública.

De esa manera, se fueron barajando un conjunto de conceptos hasta llegar a estructurar uno básico sobre el cual se construiría todo lo demás. Y este fue "CHILE, LA ALEGRIA YA VIENE", en que no sólo era un llamado a un estado de ánimo, sino, simultáneamente, la constatación de algo inevitable, que iba a ocurrir: el triunfo del NO.

La correspondencia que esto encontró en la base social, fue verdaderamente extraordinaria. Por supuesto, no nos dejó de sorprender porque fue mucho más de lo que nosotros habíamos imaginado, más allá de nuestras expectativas.

El "candidato"

Hablando acerca de cómo se estructuró la estrategia de comunicaciones, partimos por configurar y determinar los públicos objetivos; a esa altura es verdad que la definición más acabada del mundo de los indecisos todavía no terminaba de consolidarse, sin embargo aparecía ya claramente dónde había que apuntar la respuesta que esperábamos de ese público y la personalidad del NO.

Esto es muy importante, sobre todo, porque no teníamos una personalidad persona, no teníamos un candidato, de tal manera que le asignamos atributos a una persona del NO; lo definimos de una manera psico-gráfica e incluso biográfica muy precisa. Dijimos que era "hombre, de 35 a 40 años, buenmozo, profesional, culto, casado y con hijos, creyente pero no fanático, que era seguro de sí mismo, alegre, honesto, inteligente, amplio de criterio, experimentado, triunfador, asertivo, creativo, que tenía prestigio nacional e internacional y una gran visión de

futuro". ¿Y cómo hablaba esta persona? Lo hacía de una manera segura, firme, clara; era ameno, entretenido, ingenioso y documentado.

En otras palabras, establecimos una estrategia de comunicación, en sus puntos centrales, de públicos objetivos y respuestas esperadas. Una personalidad y la base de la estrategia creativa, sobre este concepto fundamental de "CHILE, LA ALEGRIA YA VIENE", lo que definió el diapasón para todas las formas y piezas de comunicación que se fueron creando posteriormente.

Realización y ejecución

En lo que dice relación específicamente con la franja del NO, siempre pensamos -cuando hicimos nuestro trabajo- que tenía que ser abordado por un grupo *ad hoc* en que estuviera representada, en forma preponderante, la gente directamente relacionada con el medio: productores y directores de televisión y/o de cine. Y aunque, al final, no hubo mucha claridad respecto del organigrama, lo que pensamos, desde el comienzo, se cumplió; de tal manera que la tarea de los comunicadores publicitarios, realizada en la etapa de la estrategia de comunicación y la creativa, pasó a ser secundaria desde el momento de la realización y de la ejecución.

Mantuvimos, eso sí, un canal de comunicación muy expedito, a través de uno de nosotros, que formaba parte del Comité Editorial de la franja televisiva; que a su vez surtía y proveía de elementos, de ideas y conceptos a los realizadores, en una realización informal que se daba con bastante fluidez, aunque algunas veces también con algunos conflictos. De todas maneras, fue muy importante la decisión que se tomó en el momento, de incorporar como representantes políticos del Comando a Juan Gabriel Valdés y Patricio Silva, quienes llegaron a esta campaña cuando ya todo estaba hecho; afortunadamente tuvieron el buen sentido de aprobarlo y de incentivar a que siguiéramos adelante, habría sido trágico que a esas alturas, hubiésemos partido de cero, con lo cual el conflicto hubiera sido el patagüino de grande porque se habría dicho "los políticos echaron todo abajo"; pero no fue así, al contrario, estuvieron muy de acuerdo y, al revés, promovieron que se siguiera desarrollando.

Una clase nueva y moderna

En el momento clave de tomar la decisión de quiénes ejecutarían y realizarían, teníamos dos opciones: una era reclutar personal de la televisión y otra, a personal del mundo del cine publicitario. Esto último, lo digo, sobre todo, por los que llegaron hace poco al país: es una clase nueva, pero muy moderna, no sólo del punto de vista tecnológico, sino desde el punto de vista de su quehacer, del manejo de herramientas de comunicación extraordinariamente eficaces y probadas mundialmente.

Esa fue una decisión muy importante, puesto que nuestros competidores se vieron obligados a tomar la otra decisión; yo no sé siquiera si pensaron en esta otra alternativa, pero lo concreto es que si lo hubieran hecho no habrían tenido con quién trabajar por-

que todo el mundo de ese espectro que he señalado, estaba trabajando con nosotros para el NO. De tal manera que, quisieran o no, ellos se vieron obligados a hacer su campaña con un conjunto de burocracia, la de la televisión, la de la policía y asesorados por un conjunto de gerentes de empresas publicitarias, que no se caracterizan precisamente por su creatividad, sino más bien por su afán de ganar dinero, y eso sí lo hicieron bien en esta oportunidad.

Juan Gabriel Valdés

COMISARIOS, JERARCAS Y CREATIVOS

Este seminario ha reunido a casi todos los que trabajamos en la franja del NO. No nos ha sido fácil repartirnos los temas de exposición. En esos días y noches intensos en que trabajábamos el programa, se nos confundían a veces los roles que debíamos cumplir. Alguien decidió entonces bautizarnos con nombres distintivos. A nosotros, quienes teníamos la conducción política del programa se nos llamó los Comisarios y a quienes estaban más arriba se les llamó los Jerarcas.

Pero con todo, Creativos y Directores no lograron que los Comisarios no opinaran sobre cortes y fotografía, así como los Comisarios no impidieron que todos opinaran sobre política. Fuimos un equipo tan unido que pudimos pelearnos con entera libertad y hoy quisiéramos seguir trabajando juntos por un largo tiempo. Pero esto lo digo para explicar por qué mis reflexiones serán generales y para anunciar que me meteré un poco en todo y no me ceñiré a los aspectos exclusivamente políticos, aunque son éstos sin duda los que me importan más.

¿Por qué es necesario reflexionar sobre la franja del NO? Me parece que ello se justifica en primer lugar si consideramos que las fuerzas democráticas chilenas tendrán pronto la responsabilidad y la oportunidad de corregir los excesos y abusos del régimen autoritario en el empleo de la televisión durante estos años. Tendrán que establecer normas que garanticen el pluralismo y el igual acceso de todos a la televisión. Pero incluso antes que esto llegue a suceder, las experiencias de la franja servirán para la planificación de una nueva campaña electoral, la de 1989, que va a demandar de nosotros un esfuerzo bastante más complejo todavía que aquel que realizamos en el período de la campaña por el NO.

Con estas afirmaciones resumo un primer planteamiento que me parece fundamental destacar: los veintisiete programas de "propaganda política" de la oposición no fueron sólo un ejercicio propagandístico. Ellos encierran lecciones tanto en el terreno de la comunicación política como en el terreno de la televisión en general. Y estas lecciones son útiles para comprender las tareas y desafíos que enfrentaremos en democracia.

Actores del esfuerzo democrático

Hablemos en primer lugar de la comunicación política. La franja no fue sólo un artefacto visual emotivo, fue un producto político que llegó a transformarse en un actor político, dotado casi de corporeidad, de identidad. ¿Por qué ocurrió esto?, ¿cuál fue la importancia de los equipos que la organizaron?, ¿cuáles fueron, por último, en este terreno, los planos contradictorios que la franja articuló, cómo se vinculó la publicidad y la ética política, la necesidad de la denuncia y la prudencia política, la combinación de la política y la diversión, la racionalidad y la emotividad?

Durante esos veintisiete días, los programas de televisión se transformaron en los actores principales del esfuerzo democrático. La atención que ellos consiguieron, las actitudes ciudadanas que desencadenaron, la alegría y la confianza contagiosa que repartieron no eran algo previsto ni por nosotros ni por nadie. Ni los estudios que realizamos en el período anterior al plebiscito, ni la experiencia política acumulada tras quince años de derrotas, ni la creatividad de los publicistas o la capacidad estética de los cineastas y productores de televisión podía hacernos prever lo que ocurriría con estos programas. Nadie sabía en verdad qué era enfrentar a una dictadura desde la televisión. Nadie sabía exactamente qué podía producir, después de quince años de desierto televisivo, la introducción de un tipo de mensaje ético y estético que contradecía de una manera brutal todo lo que había sido la televisión durante el período previo. Y si no lo sabíamos nosotros, que habíamos vivido imaginando una victoria, menos lo sabía el Gobierno envuelto en su pomposidad y prepotencia.

Emergen los hechos escondidos

La sorpresa que produjo, tanto el tipo de mensaje como la calidad del mismo, fue sin duda la razón principal de la centralidad política que la franja ocupó y que le dio un carácter político muy epecífico. La franja del NO estableció un contraste radical entre su mensaje y la manipulación diaria de los noticieros.

Provocó así la emergencia de una conciencia de los hechos escondidos, de aquellos hechos que la gente siempre supo que existían, pero que nunca pudo ver "consagrados" ni pudo verificar en televisión. De este modo, cosas como la vulgaridad del régimen, el carácter ridículo de sus ritos, la estridencia tragicómica del discurso de Pinochet y por sobre todo el abuso, esa idea central que expresó más que cualquier otra lo que la gente común sentía frente al régimen, fueron "reconocidos" en la franja, se hicieron verdad, porque los espectadores recordaron que eso que veían ahí lo habían vivido alguna vez en esos quince años.

Lo que ocurrió entonces, es que cuando el Gobierno concedió, con molestia, un espacio de quince minutos a las 11 de la noche, para esa obligación legal que ellos despreciativamemte denominaron "propaganda política", abrió inadvertidamente una compuerta cuya significación e importancia nadie podía prever.

Un nuevo actor político

La franja de NO se constituyó así, en la campaña, en un actor político nuevo, en un sujeto político dotado de autonomía, con un conductor, Patricio Bañados, que sintetizaba la unidad, la seriedad del esfuerzo a realizar, el espíritu generoso que deseaba proyectar la oposición y el ingenio y el humor de los chilenos. El programa expresaba una estética y una ética que la oposición no había logrado hasta entonces actualizar, transformar en acto. Es cierto que a esas alturas de la campaña habíamos ya socializado los conceptos desarrollados por el CIS y el Comité Técnico en general.

Para todos fue evidente, al ver el primer programa, que estábamos trabajando con algo que adquiría una dinámica propia que venía a realizar y concretar ciertas cuestiones que estaban todavía en un terreno confuso, complejamente distribuido, ideas movilizadoras que eran todavía difusas como imágenes y como proyectos.

Imagen de dignidad y paz

Porque hasta entonces, los esfuerzos por plasmar la imagen real de unidad de la oposición eran obstaculizados por los esfuerzos del bando contrario que destacaba y manipulaba cada frase que implicara diferencia de pensamiento.

Los intentos por generar espacios dignos de escenografía para la comunicación de los líderes opositores habían sido complicados por la existencia de tantos partidos y la predominancia de una imagen de los políticos como hombres en piezas llenas de humo y en reunión permanente. Fue sólo con el programa de televisión que se despejó esta imagen añeja y desordenada de los políticos y se les exhibió, al contrario, como en verdad eran: gente de dignidad y de paz, con una voluntad "enérgica y segurizante" como decía uno de los documentos del CIS. Esta imagen se fortalecería aún más con el correr del tiempo gracias a la franja del SI, que sólo mostraba confusión e inducía a la histeria.

El efecto de plasmar y fijar las imágenes que la oposición quería proyectar ocurrió igualmente con conceptos como los de reconciliación, de diálogo, de recuperación de las tradiciones democráticas, de justicia, de paz. Todas estas ideas habían estado desde hacía más de un año en el discurso de la oposición y sus dirigentes las decían todos los días, pero en verdad no adquirieron corporeidad, no lograron tener una credibilidad decisiva hasta el momento en que se expresaron en imágenes en la pantalla.

Los equipos técnicos

Si esto sucedió fue porque el programa respondió, en sus lineamientos estratégicos, a una línea que había sido largamente trabajada y estudiada. Pudimos aprovechar estudios cuidadosos acerca de la opinión pública y sus percepciones del plebiscito y del régimen

y reunimos, en un trabajo colectivo, a equipos profesionales que no habían trabajado antes con tanta sistematicidad en nuestro país.

Se reunió el cientista social con el cientista político, el creativo de publicidad y el productor de televisión o el productor de cine. Se trabajó entonces con los métodos de análisis y estrategia electoral que son comunes hoy en los Estados Unidos y en Europa. Y lo que es notable es que los dirigentes políticos comprendieron el rol de estos equipos técnicos y no interfirieron en su trabajo.

La unidad en los hechos

¡Qué contraste más notable entre las ideas que el gobierno de tanto repetir había llegado a crear, y que pintaban un caos total en la oposición, y la realidad de lo que en verdad ocurrió en esta campaña! La mitomanía a la que induce el poder absoluto imaginó una estampida de políticos en la televisión, codeándose y dándose empujones por aparecer en un programa que la gente, en pijama, rechazaría entre bostezos tras los primeros diez minutos. La verdad fue muy distinta. Los políticos respetaron el acuerdo de un programa único, luego respetaron la planificación del trabajo y entendieron que sólo un equipo debía responsabilizarse del programa, comprendieron la forma de programación de los quince minutos y aceptaron la forma de aparición de ellos mismos que el equipo técnico definió. Aceptaron, por último, que era natural que quienes aparecieran en el programa fueran aquellos que la gente conocía más y cuyos nombres aparecían mencionados con mayor frecuencia en las encuestas de opinión.

Convicción o responsabilidad

Pero no se debe dar la impresión que el programa fue fácil. Toda la planificación "teórica" previa se vio obstaculizada por el problema de los medios. Ahí reinó una gran improvisación. Los realizadores comentarán aquí cómo fue de complejo el proceso de armazón del programa, la falta de materiales de archivo, las presiones tremendas que causaban los atrasos en conseguir material, etc.

Yo me refería más bien a lo que veo como tensiones en las decisiones políticas y estéticas. La primera fue la confrontación permanente entre lo que "a la weberiana" llamaremos "la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad". ¿Hasta dónde podíamos llegar con la denuncia? ¿Qué verdades exhibidas con demasiada fuerza podían reforzar el arma del régimen que era el temor y debilitar la nuestra que era la confianza en que este país podía volver a ser amable?

La televisión no podía, en verdad, cometer el error de invitar al público a subir al escenario y participar en la obra y luego, una vez que éste aceptaba la invitación, empezar a golpear al matón que por quince años había tenido al público aterrado fijado en sus butacas. El resultado habría sido la estampida de la gente fuera del escenario.

Hablar de la verdad

Al mismo tiempo había verdades que no se habían visto nunca en la pantalla y que había que proclamar, aunque causaran shock. Esa era una reponsabilidad ética ineludible. Había que hablar de la tortura, del terrorismo de estado, de los desaparecidos, de la miseria, del exilio, y lo hicimos. La forma como esto se hizo y resultó, reprodujo la vida cotidiana de estos años; en los que, para todos quienes sentimos en los huesos la inmoralidad de este régimen, la vida combinó en un mismo día, a veces, la imagen de la muerte o del miedo con la ida al cine, o a un restorán con los amigos, o el viaje a la playa.

El programa combinó el horror del caso Letelier con el humor y la música, tal como la vida nuestra combinó la desesperanza y las ganas de vivir. Y esa "vida nuestra" era tan mayoritaria que dejó fuera sólo a quienes desde "la burbuja" no entendían y quizás jamás comprenderán la magnitud de la violencia moral y física en la que hemos vivido como sociedad durante estos años. Creo que se puede decir así que el programa de ellos "inventaba", mientras que el nuestro al contrario, solo documentaba la vida y reproducía los sentimientos de quienes habían sido los protagonistas de esa vida: ese nosotros que era la inmensa mayoría.

Tensiones que permanecen

Políticamente hablando, la tensión central se expresaba entre el tema del orden y del cambio. Debíamos tratar el problema de un país que desea el cambio y encuentra consensos tremendos en torno a éste, pero que, al mismo tiempo, teme al quiebre del orden, teme los escenarios traumáticos. Se expresaba también en la tensión entre justicia y perdón. Son muchas las experiencias concretas que este equipo obtuvo del manejo diario de situaciones en las cuales esta tensión debía resolverse. Discutimos mucho y no siempre estuvimos de acuerdo. Son estos temas que la sociedad chilena no ha resuelto, tensiones que volverán a producirse en las comunicaciones de la próxima campaña.

"Vender" solidaridad, reconciliación

El programa debió resolver también tensiones que escapan al ámbito político inmediato. Aquí el tema principal es el del uso de la publicidad en la política. Nuestro programa empleó todas las técnicas modernas de publicidad y *marketing* para "vender" productos como la solidaridad social (el tema de la Señora Yolita), la reconciliación y la justicia (la cueca sola de los familiares de los desaparecidos), la recuperación de los verdaderos valores patrióticos (la marcha de Chile), la educación (Gabriela Mistral y Pablo Neruda), la reconciliación y la identidad (el paco y el palo).

También temas como las contradicciones de Pinochet (¿Calza? No calza) o el rechazo a la guerra ("el Gobierno más violento") etc. Hay a nuestro lado gente a la que esto le parece chocante moralmente. Hay incluso gente tan curiosa que el empleo de estas técnicas en contra de una dictadura le parece más chocante que el uso de la violencia. Sin atender a estos arcaísmos, sin embargo, no cabe duda que la relación entre publicidad y política nos debe hacer

atender al problema de la transformación de la política en publicidad, o al reduccionismo de la política a simple ejercicio publicitario.

En realidad me preocupa más este problema que el de la llamada "manipulación de las ideas". Tras quince años de Televisión Nacional y Canal 13, el pueblo chileno mostró que los manipuladores tenían un éxito muy relativo. Creo entonces que el riesgo para la democracia no está en que el uso de las técnicas modernas de publicidad "manipule" a los telespectadores, sino en que el abuso de publicidad política, el embellecimiento excesivo de un producto débil traiga un perjuicio importante a los políticos, que poco a poco deterioran su dignidad y su función de liderato, preocupados del color de las corbatas y las poses a adoptar ante las cámaras.

Publicidad para dignificar

La lección en nuestro caso está, creo, en que pudimos hacer buen uso de los mecanismos modernos de publicidad para objetivos que no adormecían sino despertaban la dignidad de la gente. La democracia va a demandar un permanente ejercicio de la dignidad ciudadana. La televisión tendrá un papel determinante en hacer esto posible. Pienso que la franja del NO constituyó una experiencia que permitirá construir una nueva televisión chilena y especialmente, una nueva práctica política en televisión, sobre terreno abonado.

Patricio Silva

A DECIDIR CON LOS OJOS ABIERTOS

De las cosas que aquí se han dicho, con algunas participo y con otras discrepo. Creo que la franja del NO fue un programa muy político, es decir el programa más político que yo haya conocido en mis 30 años en la política, aproximadamente. Siempre que definamos la política como debe definirse hoy día, como la discusión sobre el futuro, como el análisis de ciertos elementos de acción y sus aspectos futuros. Desde esa perspectiva, éste fue un programa político, no sólo porque tuvo efectos grandes y pequeños en el resultado del plebiscito, sino más aún porque tuvo efectos permanentes sobre la actitud del ciudadano en Chile y me parece, va a seguir teniéndolos.

Esta realidad fue uno de los aportes de los políticos chilenos en el programa. El proyecto -lo que estábamos "vendiendo"- no era efímero, como se avizora en este momento, era permanente y aquí el rol de los políticos pasa a ser extremadamente importante y decisivo.

La política es un instrumento de aprendizaje social y este programa lo fue esencialmente. Esto se encarnó no sólo en una persona que fue Patricio Bañados, sino en un segundo elemento más importante: la estructura general del programa. Aquí se aprendió y se enseñó a tomar decisiones con los ojos abiertos; esa es la gran ventaja, es la gran característica de este programa, abrir los ojos a la gente, al votante, para que decidiera y para que viera de determinada manera el futuro. Cuando en varias ocasiones Patricio decía: "hay que votar de esta manera", sin señalar que había que votar NO, estaba abriendo los ojos a la gente, más que enseñándoles cómo se debía votar, estaba impulsando a hacerlo conscientemente. Eso era aprendizaje social.

Tenían que conjugarse dos elementos en algún momento. Por una parte, la información que se recibía del conjunto de personas que hábilmente comenzaron a sondear la opinión pública, ya hace más de un año, trayendo elementos para la construcción y estructuración del programa. Y por la otra, los que tenían que realizarlo, desde los creativos hasta los directores de la televisión. Entonces comenzaron a surgir las diferencias.

El rol del político

Yo tuve siempre la sensación de que el papel que me asignaron se fue transformando en la medida en que transcurría la creación y

realización del programa. En muchos casos, me encontré mediando más, entre la información y los que la daban, entre los creativos y los realizadores, que entre ellos dos y los partidos políticos.

Quienes mostraban la realidad del país, las intenciones de la gente basados en las estadísticas y en los análisis, estaban señalando lo que la gente deseaba. Por su parte, los publicistas, creativos y realizadores estaban utilizando toda su habilidad, y de una manera extremadamente creativa-artística, estética y ética para ofrecérselo. Pero faltaba aquello que pone el político, que lo puso en más de una ocasión con sus observaciones, muchas veces privadas; o en las conversaciones con el Comité Técnico, o en las que tuvimos la posibilidad de hacer Juan Gabriel Valdés y yo. Faltaba lo que el político da, esa percepción que le otorga la experiencia de saber cómo iba a reaccionar la gente frente a cada mensaje.

Una reflexión: cuando digo "el político" hablo del rol del político, porque aquí resulta que todos eran políticos. Los creativos -no he visto nada más parecido a un político que un creativo, o nada más parecido a un creativo que un político- asumieron su rol político cuando aplicaron esa sensibilidad de saber, por experiencia, cómo iba a reaccionar la gente ante cada mensaje.

La enseñanza de la franja

Esto lleva a otra reflexión: fue una aventura, un conjunto de eventos políticos que tuvieron un gran mensaje. La franja constituyó una gran enseñanza por la forma en que se hizo y todo político moderno debe tenerla presente.

Este sistema no se alimentó de sí mismo, ni se aisló de percepciones, memorias, preferencias políticas, ni menos se aisló en la simple aplicación de lo que le entregaban las estadísticas, las encuestas de opinión y los sociólogos, sino que aplicó los valores que estaban presentes en lo político que había en cada uno de nosotros. Eso permitió tener un estilo, que no fue elíptico, muy por el contrario, fue un estilo muy definido y esto no se lo dio nadie en particular. Desde el punto de vista estético, se lo dieron los especialistas; pero desde el punto de vista de los valores políticos, no surgió de los datos que se recibían de la estadística, ni tampoco de los creativos, sino que del concepto político que todos tenemos.

Este valor es importante, porque si hubieran estado en la elaboración de todo ese material sólo los políticos a la antigua, es obvio que habrían sido, al mismo tiempo, actores y escritores de su propio guión; se hubieran aislado y se habría perdido el mensaje.

Se creó un sistema abierto a todo tipo de información, el actor político se vio expresado en la franja, actuó en ella -¿cómo actor?- con toda su personalidad, pero al mismo tiempo aceptó que el guión no fuera sólo de él, sino del conjunto y que eso era lo que la sociedad quería en cierta manera que sucediera. La selección o mejor dicho la agregación de sus preferencias, de sus memorias y los datos externos, le permitieron dar un mensaje extremadamente eficaz.

Es curioso, por otra parte, ver que desde el punto de vista de cualquier protagonista: publicistas, creativos publicitarios, o bien desde el analista social o del político, llegamos a lo mismo.

Eficacia del mensaje político

¿Cuáles son los elementos de la eficacia de un mensaje político, o de un fin político? Diría que consta de tres:

Uno: el que transmite, que entrega ese mensaje o más aún que enuncia un determinado objetivo, tiene que ser un grupo influyente de la sociedad. Esto lo saben muy bien los políticos de la Concertación de los 16 (ahora son diecisiete); por eso actuaron unitariamente y eso hizo que el programa, que era el vehículo de este mensaje, también transmitiera esa sensación de unidad. No hubiéramos sacado nada con dar esa sensación en la franja, en el programa, si no la teníamos en los hechos. Unidad para representar que un grupo social importante de la sociedad chilena tenía un objetivo y ése era ganar el plebiscito.

El segundo elemento es que el mensaje debe indicar un objetivo posible de realizar. La franja tuvo una cosa tremendamente eficaz, demostró que éramos capaces de hacer mejor las cosas, dimos la confianza suficiente para que la gente creyera que el mensaje dado por los políticos, por la franja, era posible, realizable y, más aún, que era capaz de hacerse viable posteriormente en la sociedad. Estoy hablando de mensajes políticos que van mucho más allá del simple hecho de decir que NO.

El tercer elemento es que la sociedad debe creer que hay un conjunto de sus miembros que apoya ese mensaje, el cual no sólo está restringido a un grupo de influencia unitario y grande, sino que además la sociedad lo apoya. Esto se logró en la franja con el conjunto de testimonios.

Para que este mensaje tenga valor, tenga autoridad, tiene que ser visto por mucha gente -éste es otro elemento importante- . Si el mensaje, por mucho valor que tenga, no es visto, no es notado, se pierde. Al igual que se pierde si tiene muy poco valor, aunque sea masivamente reproducido. En esto, la franja adquiere verdadera importancia puesto que entregó un mensaje que fue visto por el 92% de los votantes, cifra que le dio mayor autoridad y que hizo posible, por la estructura del programa, entretener, convencer e informar simultáneamente. Con esto me refiero a una lección extremadamente importante que dieron los políticos: más que informar hechos fue desenmascarar. Desenmascaramos las farsas que estaba viviendo la sociedad chilena.

Los políticos nunca estuvieron desinteresados, estuvieron extremadamente inquietos, incluso hasta cuando llevábamos más de diez días de éxito. Sólo se tranquilizaron cuando vieron que el mensaje que ellos querían dar y que no podían entregar como medio de información por sí mismos, lo estaba dando la franja, lo que les dio una tremenda tranquilidad, más que un desinterés.

NO

Juan Enrique Forch

TALENTOS, DE LA MARGINALIDAD A LA LEGALIDAD

Cuando nosotros, los productores, comenzamos a hacer los programas para la franja, trabajábamos en un gran set y una moderna sala de edición. Circulaba mucha gente, del Comité Editorial, de los diferentes Centros de Estudios, -los "Comisarios"-. Los veíamos que no sabían dónde dejar la chaqueta, no sabían dónde sentarse, miraban todo con cara rara. Hoy día creo que se están vengando de nosotros, nos trajeron a su terreno, nos sentaron aquí adelante y nos pusieron a hablar de lo que hicimos en la franja sin considerar que no tenemos mucha experiencia en hablar.

Quisiera hacer algunas reflexiones generales acerca del programa, del "spot", como se decía en la época de la franja. Justamente, una de las virtudes que tuvo es que nunca fue un spot, sino que siempre fue un "programa de televisión", planteado desde el comienzo como tal. Tenía una estructura, varias secciones, una serie de otros elementos en su contenido que entregaban información, educación, música, cultura en general, tenía un animador que era la columna vertebral de programa y que creo, fue muy importante.

Alguien decía que el gobierno consideraba que ésta era la "propaganda política" y de esa manera la trataba de minimizar. Por el contrario, nuestra intención fue enaltecerla a través del programa que se creó.

Para analizar la franja, habría que tomarla como un espacio de 30 minutos, dividido en dos mitades hechas por dos sectores opuestos políticamente. Es muy difícil que los telespectadores se hayan dado cuenta y hayan hecho una diferenciación clara de la continuidad y evolución de la franja del NO y de la del SI de modo independiente. A pesar de que día a día se daba una confrontación que debe ser siempre considerada.

Dentro de lo que es la mitificación de lo que fue la franja, se insiste en que el plebiscito fue ganado e incluso, dado vuelta por ella. Manuel Feliú plantea que la opción SI perdió porque los de la franja del SI fueron muy ineficientes. Los del otro lado, algunos, plantean que los del NO fueron muy eficientes.

Yo pienso que los dos equipos fueron tremendamente eficientes. El NO supo manejar un programa coherente, tranquilo, que llevó siempre la iniciativa y fue líder de la franja. El SI, después del primer programa (el decisivo y el más importante, porque fueron los primeros quince minutos en que, después

de 15 años, hubo un mensaje distinto al oficial en la televisión chilena), supo que tenía que ir a la pelea, evaluó que ellos estaban en mejores condiciones generales que nosotros, que tenían todos los medios, todos los canales durante el día entero para entregar los mensajes que quisieran y que durante esos quince minutos de igualdad tenían que desvirtuar la franja política como un todo. Creo que lo que ellos pretendieron hacer siempre fue llevarnos a una pelea, a una confrontación, y que así nosotros les ayudáramos a desvirtuar la totalidad del programa y por lo tanto nos farreáramos el único espacio que teníamos en la televisión.

Cobró vida por sí sola

Pero en este caso sucedió algo especial y es que los telespectadores aislaron a la franja del resto de la campaña. Ella cobró vida por sí sola. La campaña general del Gobierno, formó parte del fraude generalizado en el que ellos se manejaron en este plebiscito. Pero en la franja se dieron condiciones de igualdad entre la opción SI y la opción NO y el espectador logró separarla del resto de la propaganda. Y es por eso que se enfrentaron dos planteamientos distintos, los de la opción SI y los de la opción NO.

El problema, para ellos, es que los planteamientos de la opción SI, no eran para ser discutidos ni debatidos, porque la política de Pinochet ha sido siempre para ser impuesta. Frente a los planteamientos de la opción NO, no tenían otra posibilidad que tratar de imponernos siempre su manera de ver el mundo y en ese sentido fueron muy consecuentes con lo que han sido estos quince años de gobierno. No es que nosotros hayamos mostrado una nueva estética, simplemente mostramos la nuestra y ellos, la suya.

Y aquí se produce un fenómeno que es interesante, el programa del SI abusó de las imágenes de sangre, opresión, violencia, terrorismo: lo hicieron así tratando de identificarnos a nosotros con eso, es decir, identificar a la opción NO con lo que era el terrorismo y la violencia. Pero lo que sucedió fue totalmente diferente: los telespectadores identificaron esa estética con la opción SI, porque estaba siendo mostrada en su programa. Entonces se bloquearon y se negaron muchas veces, como lo demostraban los *focus group*, a ver el programa del SI.

La estética del NO dice relación con lo que planteaba Eugenia Weinstein, respecto de los jóvenes de los sectores populares que tenían un "adentro" y un "afuera".

"Adentro" era la realidad que los jóvenes de los sectores populares vivían y "afuera" era el resto del país. La televisión durante estos quince años, seguramente ha sido, para esos jóvenes, la ventana a través de la cual han mirado al país y por eso lo consideraban "afuera", porque no era lo que ellos estaban viviendo en su entorno y realidad. Creo que lo que hizo el programa del NO fue convertir esa ventana en espejo, y ellos entonces se empezaron a ver reflejados en esa televisión y comenzaron a identificarse con ella.

El efecto en los espectadores

Otro de los asuntos que se discutían siempre durante el trabajo en la franja era a quiénes nos dirigíamos. Cuando estamos hablando de televisión, de cadena de televisión y cuando hablamos de 15 minutos diarios, todos los días de la semana, nos estamos dirigiendo prácticamente a todos. Y siguiendo la clasificación que hacía Carlos Vergara, me parece que:

A los del NO DUROS, la franja les dio confianza, argumentos para sí mismos, les reafirmó la vía.

A los del NO BLANDOS, los entusiasmó, los amarró con su decisión, los hizo tomar las banderas del NO.

A los INDECISOS, les sirvió para desmentir la visión que el Gobierno estaba dando a la opción NO, para mostrar la ausencia de caos, el profesionalismo y la eficiencia de los que estaban trabajando por la opción NO.

A los del SI BLANDOS los hizo titubear, los obligó a aceptar la otra opción y les abrió la posibilidad del diálogo con sus propios hermanos que estaban pensando algo distinto.

A los del SI DURO les mostró la sinopsis de lo que iba a ser la derrota. Como el Gobierno fue derrotado en el primer programa de esta confrontación igualitaria, los del SI DURO sintieron, en esa derrota, el anticipo de lo que iba a ser.

Talentos con experiencia

Por otro lado, la producción misma de la franja tuvo una gracia especial, y es que los que la hicieron tenían 15 años de experiencia en una doble militancia: la marginalidad y la legalidad.

Muchos talentos y muchos artistas vieron en la publicidad la única posibilidad de desarrollar sus oficios y, al mismo tiempo, asegurar su propia subsistencia. Mientras aprendían publicidad, desarrollaron la música, el cine, el video, el arte y la cultura en general. Podríamos decir, hoy día, que se estaban preparando para la franja. Estos aportes fueron sumamente importantes y se notaron mucho en el programa del NO. Este contó con un gran, gran porcentaje del talento de los artistas y de los "trabajadores de la cultura", como se llamaban antes. Cosa que la franja del SI no tuvo. Sin embargo, a diferencia de lo que se planteaba antes, me parece que el SI contó con muy buenos publicistas, que la campaña global que hicieron por televisión no fue mala. Para la franja, también contaron con buenos productores y directores de televisión pero, sobre todo, con lo que menos contaron, fue con buenos políticos.

Con respecto al futuro, creo que es sumamente importante señalar que las nuevas campañas no son "contra algo", sino que son "a favor de alguien" y que eso va a significar una diferencia cualitativa fundamental en nuestro trabajo.

La cota está más alta

Esta franja y el programa nuestro tuvieron la gracia de ser el primer mensaje que pudimos emitir en 15 años. Pero ya lo emitimos. Cualquiera que sea ahora el segundo, tiene la cota muy alta, por ello es que debemos empezar a preocuparnos ya de lo que vamos a hacer en nuestra próxima participación en la televisión.

Los productores fuimos los últimos llegados al programa de televisión, nosotros empezamos a trabajar muy poco tiempo antes de salir al aire; mucha de la información que se ha dado estos días, que entregó la gente que hizo las encuestas, e incluso alguna de la información que dieron los que trabajaron en la creación de la campaña, fueron una novedad para nosotros. Trabajamos durante 27 días en un programa que salía todos los días y lo hicimos muchas veces sin contar con toda la información que estaba pululando alrededor nuestro. Creo que esos canales de información entre los diferentes sectores y grupos de trabajo es un asunto que debemos mejorar grandemente, si queremos aumentar nuestra eficiencia.

Otra idea que me interesa plantear es que lo audiovisual va mucho más allá de la mera televisión. La televisión es lo público, es la transmisión al aire; pero lo audiovisual también existe en los circuitos alternativos que se han estado desarrollando durante estos 15 años y que no debemos desperdiciar porque ahora "tenemos" televisión. Porque la verdad es que no la tenemos. Y pienso que se puede hacer mucha educación política y mucha propaganda política a través de esos circuitos, se les puede usar para la formación de monitores, o de otro modo; utilizar lo audiovisual para lo didáctico en la política.

Carlos Flores Delpino

EL HABITO QUE HIZO AL MONJE

Hay una sensación que me perturbó durante el tiempo que trabajé en la franja: el asombro que me produjo, y me produce, el darme cuenta de que el modo cómo se pensó la franja, cómo se produjo, cómo fue vista por el público, constituyó un ejercicio práctico de la democracia que proponíamos.

Nuestro lenguaje cotidiano, ingenuo y acrítico, nos ha conducido a saberes que nos traicionan. El autoritarismo se nos filtra por donde no lo esperamos.

Vean este refrán, por ejemplo: "El hábito no hace al monje". Y este otro: "Las apariencias engañan". Ambos refranes nos muestran el modo cómo se hace natural, y definitivamente valedera en nuestra cultura, la vieja e idealista equivocación consistente en subordinar la forma al contenido. Que es lo mismo que subordinar el lenguaje al pensamiento o el arte a la política.

No es el hábito el que hace al monje, nos dice el sentido común: es la substancialidad del monje la que construye el hábito: "Las apariencias engañan". Interesan los contenidos. Las formas son sólo formas.

Vía sentido común, el autoritarismo se nos filtra en la política.

El dirigente da la idea y el artista desarrolla la forma más eficiente de expresarla. Se subordina así el arte a la política o, lo que es peor, se subordina la experimentación al poder.

Quisiera advertir que este modelo vertical de comunicación no es solamente practicado por las dictaduras, también lo practican los gobiernos y partidos democráticos.

Lo asombroso es que en la franja del NO, los artistas pudieron pensar la política desde su artisticidad y los políticos pudieron pensar el arte desde su experiencia política.

Se politizó el arte, pero también se artistizó la política.

No hubo subordinación. Artistas y políticos fuimos anverso y reverso de una misma puesta en lenguaje.

En la franja del NO, fue el hábito el que hizo al monje. Las apariencias no engañaron. Esto ocurrió porque fuimos capaces de escucharnos, de aceptarnos.

También fuimos heterogéneos. En la polémica televisiva del plebiscito, se enfrentó la homogénea verticalidad del gobierno, contra la horizontal heterogeneidad de la oposición.

El triunfo del NO fue el triunfo del modelo heterogéneo.

La Democracia es siempre heterogénea.

La dictadura es la homogeneidad, la certeza, la irrevocabilidad del poder.

La franja del NO fue realizada no solamente por gente que provenía de diferentes tendencias políticas. La franja fue el punto de intersección de diferentes experiencias, diferentes percepciones, diferentes deseos, poderes, sexos, vanidades, pasiones, maldades.

Esta heterogeneidad nos dio la victoria.

Permítanme contar una historia: terminaba yo una reunión publicitaria con un director creativo llamado Jorge Olalla. Me dice: "Tengo una idea para la campaña del NO. Mira: una mano toma un lápiz y traza una raya vertical sobre el NO. Mientras ocurre esto se escucha una voz en *off* que dice: 'Sin odio, sin miedo, sin violencia, vota NO'. ¿Qué te parece?".

Un tiempo después, trabajando con Ignacio Agüero en los preparativos de la franja, conté la idea que me había dado Jorge Olalla. Como ustedes recordarán se transformó en un tema central de la franja. Yo creo que el mismo Jorge todavía no sabe si yo propuse la frase como idea suya o como idea mía.

Así se construyó la franja, la mayor unidad en la mayor heterogeneidad.

Esto lo percibieron los espectadores. Por ser democrática en su modo de producción, la franja no se cargó de contenidos sino que se dispuso para ser cargada de sen-

tidos por sus espectadores. La franja del NO se terminó de construir en la inteligencia de su público. No existió solamente en la pantalla. Se continuó construyendo con los recuerdos, los miedos, los deseos, las esperanzas de millones de personas que querían la alegría y que sentían que al ver la franja se alegraban.

Mientras trabajaba en la franja, recordé algo leído en el año 1974, en la más profunda depresión. El libro era de Nguyen Giap -General vietnamita, autor de la victoria de Vietnam del Norte contra la invasión norteamericana-. Giap, se refería en el libro al modo cómo se debía enfrentar la guerra contra los norteamericanos. Sostenía, frente a sus hombres, que los norteamericanos jamás ganarían la guerra. Los norteamericanos tenían un mecanismo vertical de información, de prospección de la realidad, lejano, especializado. Tenían un conocimiento unívoco de la realidad que atacaban. Por el contrario, los vietnamitas tenían un conocimiento que provenía de miles de lugares y de miles de intereses y puntos de vista. Ellos eran lo heterogéneo. Por eso decía Giap, un ejército compuesto por todo un pueblo es invencible.

A pesar de que ya se ha felicitado a los políticos por su actuación en la franja, yo quiero reiterar este elogio desmedido. Sobre todo porque pertenezco a un oficio y a una generación que siempre se subordinó a la política.

Quisiera decir algo con respecto a la esperanza: también tiene que ver con lo oriental, estoy un poco cargado a las citas orientales, ahora es un chino, Sun Tzu, en un libro que se llama "El arte de la Guerra". Sun Tzu fue inventor de la estrategia militar en el siglo V, antes de Cristo, elaboró la teoría de la guerra y fue el primer general profesional.

Sun Tzu explica a sus soldados como cercar al enemigo. Insiste mucho en que siempre que se pone cerco a una ciudad amurallada, es necesario dejar una salida. Dice Sun Tzu: "Cuando se pone cerco a una ciudad, es esencial dejar entrever a los sitiados una posibilidad de supervivencia". (Editorial Fundamento, 2da. ed., 1981).

Si el cerco es completo, los sitiados no tendrán otra alternativa que combatir hasta la muerte. Nada más peligroso -dice Sun Tzu- que pelear contra un enemigo desesperado.

Nosotros, trabajando para ganar el plebiscito, eramos hombres desesperados. Recuerdo haber preguntado: "¿Qué pasa si perdemos? Me respondieron: "Mejor ni pensemos en eso".

Sin embargo, el sitio continúa aunque ahora con una pequeña salida que es la que logramos construir nosotros mismos el 5 de octubre. Pero esa esperanza, esta salida puede ser perturbadora. La palabra esperanza nos puede engañar, como nos engañaban los refranes.

Un hombre desesperado encuentra fuerzas en su desesperanza precisamente. Cuando la esperanza no es verdadera, o cuando uno no logra hacerla verdadera, puede ser el origen de la derrota, puede jugarnos en contra.

Nosotros tenemos una esperanza más ahora. Esta esperanza debemos transformarla en eficiencia. Pero en una eficiencia distinta, es decir, vamos a tener que inventar. Ojalá nos resulte.

UN MURO, UNA VENTANA, UN ESPEJO

Hay tres cosas que definieron el tratamiento de la producción. Finalizaré expresando algunas conclusiones preliminares.

La organización

El equipo de producción estuvo constituido por 14 personas, entre periodistas, camarógrafos, editores, productores, asistentes y un coordinador general. En 27 días, este equipo reporteó alrededor de 200 eventos, de los cuales, unos 70 se transformaron en noticias y reportajes y, de ésos, 54 fueron emitidos en la franja del NO.

El proceso de trabajo tenía una extensión de 14 horas diarias. Comenzaba a las 8 de la mañana con una reunión de pauta en la que el equipo decidía cuáles iban a ser los hechos o temas que se iban a reportear y finalizaba alrededor de las 10 de la noche con la entrega del material editado. Después del reporteo, se realizaba una revisión de todo el material grabado que permitía seleccionar los temas y emitir un libreto. Este era rápidamente discutido en forma colectiva y, una vez aprobado, se procedía a la edición. Una vez que ésta concluía, se volvía a hacer una revisión colectiva, se llevaban a cabo las precisiones o cambios que fuesen necesarios y se elaboraba la edición definitiva. Esta era entregada al equipo central que procedía a integrarla al programa de 15 minutos.

La infraestructura que sostenía este trabajo estaba formada por dos equipos de cámara, dos editoras y equipos de iluminación y sonido. Además, en muchas ocasiones se utilizó el archivo de imágenes de Teleanálisis, que se compone de alrededor de 400 horas que cubren fundamentalmente el período 1984/1988.

Los criterios

Los criterios empleados para la selección de temas fueron muy simples pero respondían a un diagnóstico muy preciso, estando en función de objetivos previamente definidos. El diagnóstico señalaba que la TV chilena, en particular sus noticiarios, estaban tremendamente desprestigiados y carecían de credibilidad, producto de sus políticas de desinformación, exclusión y manipulación aplicadas durante estos 15 años. Los objetivos, por su parte, apuntaban a la necesidad de entregar realizaciones que efectivamente reflejaran la

realidad y que permitieran a los chilenos reencontrarse con las imágenes del país real.

A partir de ello se decidió, primero, que los relatos se iban a desarrollar en espacios exteriores, en la calle, con el objeto de acentuar su carácter periodístico y documental.

Segundo, que en el contexto de una TV estereotipada y anclada en una concepción de estudio, libreteada y carente de toda espontaneidad y autenticidad, era necesario revalorizar los espacios cotidianos. En consecuencia, había que trabajar en las poblaciones, en el centro, en la esquina del barrio; en suma, en los espacios en donde transcurría la vida cotidiana.

Tercero, que ante el predominio de mensajes discursivos y retóricos provenientes de la cúpula gobernante, era fundamental que las fuentes de información y los actores de los hechos fuera la gente común y corriente, el ciudadano, el hombre, la mujer o el joven de los sectores populares, del barrio alto o del centro, cuyas opiniones jamás habían sido tomadas en cuenta por la TV.

Cuarto, los relatos debían basarse en una acción concreta, en algo que estuviera sucediendo en las calles, y en lo que la gente estuviera de algún modo participando, reaccionando, opinando, sintiendo.

Quinto, que el punto de vista de estas noticias no fuera efímero, que tuviera un mínimo de permanencia en el tiempo, considerando especialmente que los programas había que entregarlos con dos días de anticipación. Esto hacía necesario trabajar con un concepto de la noticia que, tanto por el contenido como por el tratamiento, permitiera aproximarse a la esencia de los temas o problemas sin quedarse en las manifestaciones más anecdóticas, más pasajeras.

Y sexto, que debíamos responder a dos necesidades que detectábamos como importantes en el ánimo colectivo de ese momento: denunciar los problemas concretos que aquejaban a los chilenos, especialmente a los pobres, pero sin quedarse estancados en eso; y además, anunciar que los chilenos estaban dispuestos a proponer, a construir, a resolver los problemas y a darse un país para todos. Lo mismo sucedía con los temas relativos a los derechos humanos: a la denuncia de la cultura de la muerte, debía proponerse la construcción de una cultura de la vida. En suma, la denuncia tiene valor en sí misma, pero se potencia y alcanza una dimensión de propuesta de futuro cuando asume también el anuncio, lo nuevo, el país que queremos.

Por otra parte, todo lo anterior se complementaba con cuatro preguntas básicas que se le hacían a la gente en la calle y que, como énfasis, se fueron aplicando sucesivamente en el tiempo.

Primera: "¿Qué va a votar usted?", (demostrar que la mayoría estaba con el NO).

Segunda: "¿Por qué usted va a votar así?" (el voto por el NO tenía poderosas razones, argumentos). Los primeros 13 días nos centramos fundamentalmente en el ¿qué? y el ¿por qué?, de modo de socializar las "opiniones" y las "razones". Esto permitía enfrentar la campaña del SI que sostenía poco menos, o poco más, que la gente del NO era una especie de jauría irracional que conduciría al país al caos.

Después entramos en otra etapa en que el énfasis de las preguntas cambiaba.

La tercera pregunta era: ¿qué siente?, lo cual facilitaba que se expresaran no sólo las razones sino también las emociones. Esto se fundaba en la hipótesis de que la represión y el daño al mundo emocional de los chilenos ha sido enorme durante estos 15 años y de que eso aún no es asumido como un problema que también habrá que enfrentar y superar. De tal manera que nos parecía necesario posibilitar la expresión de ese mundo emocional reprimido, entendiendo que sólo asumiendo colectivamente nuestros dolores podremos, también colectivamente, construir nuestras esperanzas.

Y, finalmente, la cuarta pregunta era "¿cómo le gustaría a usted que fuera este país?", "¿cuáles son sus fantasías?". Aquí se buscaba estimular respuestas que permitieran expresar las propuestas, lo positivo, las mejores esperanzas. Esto respondía a la hipótesis de que la sociedad chilena no quiere venganza, pero sí justicia; que quiere libertad, solidaridad, un país para todos. En el plano de los derechos humanos esto se expresa en el anhelo de respetar todos los derechos humanos, sin distinción, sin exclusiones.

El resultado de estas dos últimas preguntas fue no sólo interesante sino que emocionante. El "¿qué siente?" y el "¿qué quiere?" permitieron que las expresiones fueran más libres y espontáneas, sin que quedaran entrabadas por visiones ideológicas estrechas y transmitieran de un modo más auténtico los deseos y las esperanzas. Además, la incorporación del plano emocional en las respuestas le daba a ellas una gran riqueza audiovisual.

Las opciones

Finalmente, se aplicaron algunas opciones técnicas bastante simples y que eran coherentes con los objetivos que nos proponíamos. Acciones en espacios exteriores, la gente común como protagonista, la verosimilitud de lo narrado requerían, en estas circunstancias y para los objetivos definidos: cámara en mano, movimiento de los personajes y/o de la cámara, sonido ambiental directo, preguntas abiertas; que la pregunta que hacía el periodista en la calle, también fuera escuchada por el telespectador de modo de explicitar la veracidad y autenticidad de los diálogos. Aquí lo fundamental era que el material tuviera un valor periodístico y documental y no propagandístico, de modo que las entrevistas no sólo debían ser espontáneas sino, también

parecerlo. Ello, sin duda, contribuía poderosamente a la credibilidad. En este plano el gobierno exhibía una gran carencia, en tanto la oposición mostraba un crecimiento progresivo.

En concreto, por ejemplo, se comenzaba a grabar en un extremo del Paseo Ahumada y a medida que la cámara lo iba recorriendo se iba encontrando con una gran cantidad de gente que estaba por el NO, que comenzaba a perder el temor a expresarlo y que espontáneamente explicaba sus razones. En consecuencia, desde este punto de vista, nuestro trabajo fue relativamente sencillo y se basaba en el hecho fundamental de que la mayoría estaba con el NO. De allí que no tiene nada de demagogia o de retórica sostener que los que posibilitaron el éxito de la franja del NO fueron los ciudadanos comunes y corrientes, es decir, la mayoría de los chilenos. Lo que hace el equipo realizador, y allí está su aporte, es canalizar y expresar de un modo adecuado y atractivo ese anhelo mayoritario.

Como contraste, la mayoría de las "entrevistas periodísticas" de la franja del SI a personas comunes tenían como audio ambiental tambores y sones marciales. En efecto, ellas fueron realizadas el 19 de septiembre durante la Parada Militar, evento al cual accedían por invitación sólo los partidarios del régimen. Ello, sin duda, afectaba definitivamente la credibilidad de este "periodismo" tan marcial y uniformado.

Algunas conclusiones

De todo esto pueden extraerse algunas conclusiones. Primero, que las noticias y reportajes le daban un sello importante al conjunto de la franja del NO. Segundo, que el hecho de que la TV (a través de la franja del NO) saliera a la calle significaba también que la calle entraba a la TV. Este hecho era inédito en estos 15 años y significaba una ruptura importante con las claves del mensaje televisivo de la dictadura. Esta había manejado la concepción de "el espectáculo como realidad". Nosotros hacemos lo inverso: la realidad como espectáculo. La realidad, por simple que sea, es digna de ver, de admirar; entrega datos, ofrece percepciones, permite sentir. En suma, la realidad es también un espectáculo.

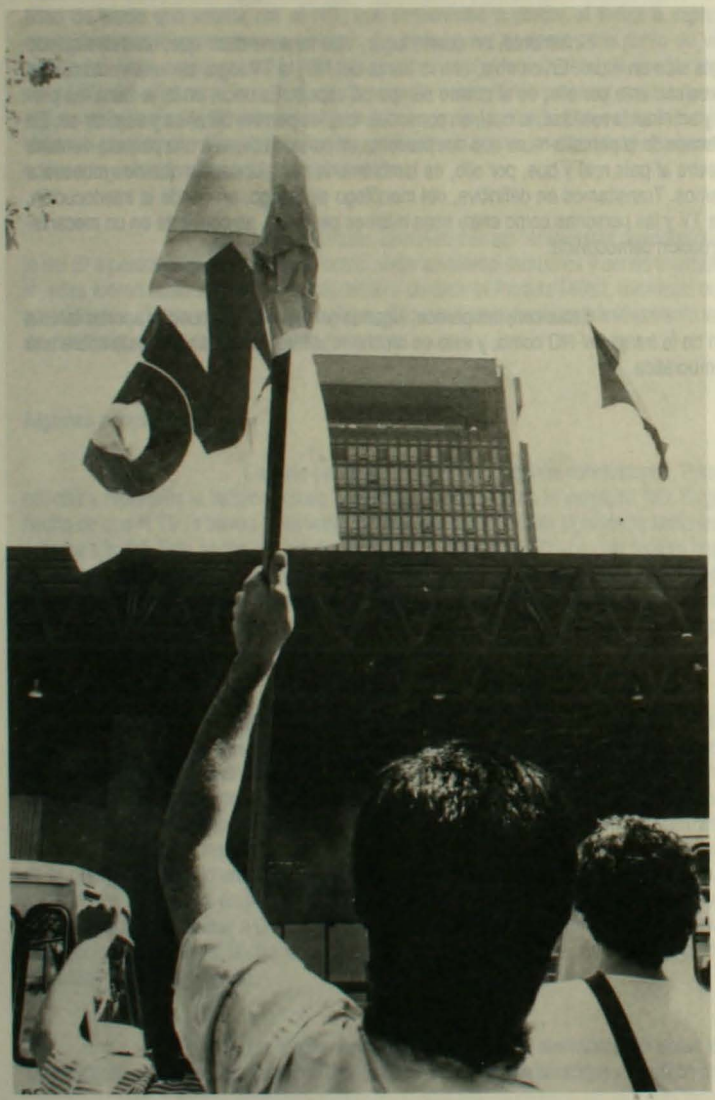
Se pasa, entonces, desde las ilusiones de la TV de la Dictadura, a las realidades que muestra una concepción democrática de la TV. Para la primera, sólo existe un "país de utilería" cuyos horizontes terminan allí donde acaba el *set* televisivo. Para la segunda, en cambio, existe una vocación por mostrar al país real tal cual es y en el que los horizontes siempre están abiertos. La primera hace propaganda limitando la realidad a versiones antojadizas de ella. La segunda lleva a cabo un proceso de exploración, de búsqueda. La TV de la dictadura aplica la lógica de la guerra, dividiendo en amigos y enemigos. Una TV democrática, en cambio, asume las contradicciones reales que existen en la sociedad, las diferentes percepciones y opciones, y a partir de ellas trata de contribuir a un diálogo que posibilite el consenso. Mientras una se maneja con la concepción de "mi" país, la otra lo asume como "nuestro" país. En suma, del "yo" al "nosotros", de la dictadura a la democracia.

Un tercer elemento que se puede mencionar en estas conclusiones preliminares es que, en un concepto democrático de la TV, las personas empiezan a ser, y a sen-

tirse distintas, recuperando así anhelos y valores muy queridos. Pasa de consumidor a ciudadano, de espectador a fuente, del aislamiento a la pertenencia, de sentirse sin rostro a vibrar con una identidad colectiva, del anonimato al protagonismo, del mirar al mirar-se, de receptáculo a sujeto, de individuo dependiente de voluntades externas a constructor, de ente inanimado a sujeto transformador y liberador.

Finalmente, en cuarto lugar, vale la pena decir que, en estos quince años, la TV ha sido un muro. En cambio, con la franja del NO, la TV logra ser una ventana a la realidad y, precisamente por ello, es al mismo tiempo un espejo. Es decir, en la ventana las personas miran y admiran la realidad, lo cual, en consecuencia, les permite mirar-se y admirar-se. En suma, transitamos de la pantalla-muro que nos presenta un país de utilería a una pantalla-ventana que nos muestra al país real y que, por ello, es también una pantalla-espejo que nos muestra a nosotros mismos. Transitamos en definitiva, del monólogo al diálogo, en donde la interlocución, tanto entre la TV y las personas como entre esas mismas personas, se convierte en un mecanismo de construcción democrática.

Estas son, me parece, algunas reflexiones que pueden aportar tanto a la evaluación de la franja del NO como, y esto es mucho más importante, a un debate sobre una televisión democrática.



COMO UNA COSA EN EL AIRE

Mucha gente cree que los programas del NO estaban perfectamente planificados y con mucho tiempo de antelación. La verdad es que no fue así.

Revisando mi participación en la franja, me acuerdo de tres programas. Uno de ellos, el programa número tres, en el cual Patricio Bañados presentó el caso de Pablo, el niñito exiliado. En esa oportunidad se produjo la primera decepción, que fue lamentable, porque el caso de este niño se convirtió en algo latoso, lo que no tendría por qué haber sido así. Nadie entendió realmente cuál era su verdadero problema. Recuerdo que en esa ocasión nos vimos obligados a darle 5 minutos al tema porque no teníamos otros materiales que introducir. Así perdimos el tema del exilio.

Esto tiene una explicación muy concreta, y es la improvisación. El equipo que trabajó en la realización y preparación de la franja debió haberse constituido desde el comienzo y no como sucedió. Los directores y productores que integrábamos el programa lo hicimos a última hora. En efecto, nos encontramos con que estaba, en realidad, todo muy bien pensado, una línea de contenidos muy bien definida, pero que no había nada realizado. Esta situación fue realmente angustiante, porque se iban acercando las fechas, mientras todos tenían la esperanza que el plebiscito se corriera, pero no se corría y aún no había producción.

Lo único que estaba listo eran los *spots*. En consecuencia, por el hecho de no haber contado con el productor y los directores desde el comienzo, hubo cosas que resultaron muy malas y que podrían haber sido muy buenas, por ejemplo, toda la realización de reportajes. En este sentido creo que en la franja no hubo suficientes y buenos reportajes, salvo el que hizo Carlos Flores sobre el tema de la Educación. La incorporación de Teleanálisis en la realización de las noticias, también fue cosa de última hora.

Los "Forchazos", por ejemplo. ¿Todos saben lo que son los "forchazos"? Los "forchazos" son una especie de peliculitas, de *spots* que se referían a Pinochet realizados por Juan Enrique Forch, que fueron fundamentales en la franja. Bueno, a mí me parece que el equipo de producción y realización debería haber estado incorporado en el diseño de la campaña desde el primer momento.

El programa número ocho, sobre la tortura, que fue censurado, es otra de las cosas que recuerdo. La verdad es que nunca estuvo en la pauta de nadie hacer un programa sobre la tortura y, de repente, nos dimos cuenta que lo teníamos cuando lo trabajamos en la mesa de edición. Entonces aquí hay otro elemento que destacar: los programas que salieron al aire fueron a veces muy distintos o no fueron exactamente los que se pensaron que tenían que salir.

Esto también tiene que ver con la improvisación. En realidad, existían comités técnicos, comités de pauta, comités editoriales; políticos, productores, realizadores. Todos los días nos reuníamos y se discutía acerca de todo lo que tenía que ocurrir en los programas. Creo que en muy pocas ocasiones, los programas fueron lo que se pensó que fueran. Hubo claramente un problema de metodología que consistió en cómo coordinar todos estos equipos y cómo dirigirlos.

Tengo la clara sensación de que el programa se dirigía solo, porque habíamos muchos equipos funcionando y muchos aportes distintos. En realidad, el producto final se conocía sólo a las 4 de la mañana cuando salía el cassette de la sala de edición.

Otro episodio que quisiera recordar fue el caso de Frei. Cuando a Eduardo Frei Ruiz-Tagle se le cortó un pedazo de lo que tenía que decir, que se lo corté yo junto con otra gente, a una hora en que Patricio Silva y Juan Gabriel Valdés, los directores de la franja, no estaban presentes. Sucedió que el corte que se hizo a su intervención, dio como resultado un relato muy coherente sin que nadie notara ningún problema. Pero surgió la pregunta de quién estaba autorizado para cortar a un político de la categoría de Frei. Esta interrogante nos plantea el problema de quiénes son los dueños del programa en el momento de su realización. Es evidente que el dueño del programa era el Comando por el NO. Pero en la operación concreta, cuando la franja empezó a tener el vuelo propio que todos conocemos y a incorporarse en el sentir del público que lo identificaba como su programa, ahí es cuando hay que considerar lo siguiente: que el programa adquiere independencia de sus propios autores o de sus propietarios y comienza a tener un valor autónomo. Como un objeto en el aire que empieza a ser tomado por la masa como propio.

Entonces pienso que si hubiésemos valorado más este aspecto, habríamos estado más atentos a la opinión de la gente, habríamos actuado con menos temores de hacer otras cosas, introducir otros temas, o de cortar a los políticos, como en el caso de Frei.

PRIMER MOVIMIENTO DEL CONCIERTO

Había preparado una serie de cosas, pero ya han sido sumamente dichas, por lo tanto, me voy a centrar en la cuestión musical, que fue un aporte -para mi gusto- muy central en la franja y en la campaña. No se escapa el *jingle*, la canción, a las leyes generales que tiene la música. La música es para la mayoría de la gente una cosa muy mágica, funciona con leyes propias: gusta o no gusta. No tiene leyes dominadas públicamente, y eso pasa en todo orden de cosas. Pasa, por ejemplo, en los escenarios: hay artistas que nos gustan y artistas que no nos gustan.

Creo que la música es buena cuando logra identificar a los que la escuchan y emocionar a los que la tocan y eso se logró -diría yo- no sólo con el *jingle*, porque el trabajo musical fue más allá. Fue también la musicalización del *spot* de los niños, de la "Marcha de la Alegría" y una serie de otras cosas que lograron provocar una identidad con el público al cual nos dirigíamos. Esto permitió incorporar a la calle con un "gracias, compadre, por esta canción que nos permitió ganar". Claro que es una exageración decir que la franja hizo ganar al NO.

La música dio buenos resultados, porque estaba en un contexto, enmarcada en la franja y al interior de un *video clip* muy coherente. Además el mensaje era muy claro, muy simple, sin grandes ambiciones y muy acorde al resto de la campaña. Frente a un mensaje de oscuridad había uno claro, me refiero a la oscuridad de la dictadura. Frente a la mentira, había algo muy creíble, una canción que se podía cantar. Frente a la mentalidad enferma de la dictadura había una canción sana, bien intencionada y simple, sobre todo simple. Hay otro elemento a destacar: fue una canción participativa.

Aquí voy a detenerme un poco para contarles cómo se arma una canción. Es terrible para una persona que tiene por costumbre hacer música, encontrarse de repente con que hay que decir NO positivamente. Es como alegrar usando tono menor. El objetivo era introducir el mensaje de la participación y para lograrlo había que crear una frase que fuese la frase central de la campaña. Luego pensamos cómo hacer participar a la gente y tuvimos la idea de hacerla golpear con las manos. Además, para que lo hiciera alegremente le agregamos el ¡oh oh!: "Vamos a decir que NO ¡oh, oh!".

Quiero decir con esto que las cosas que se hacen no son mágicas, no hay arcángeles de la canción, no hay virtuosos de nada, hay

trabajo. Es cierto, fue difícil convertir el NO en algo positivo desde el punto de vista musical. También es importante señalar, -aunque suene presumido de mi parte- que no fue difícil hacer una canción, no fue difícil en absoluto musicalizar los programas. Como tampoco creo que fue difícil para Pablo Perelman hacer el *spot* de la señora Yolita, ni todo lo que hicieron los realizadores, porque en Chile llevamos 15 años becados en el mundo de la publicidad. Hemos aprendido muchas técnicas, hemos aprendido también a comunicarnos con la gente, para poder tener huevos en el refrigerador. Por otra parte, estábamos totalmente de acuerdo en que tenía que ganar el NO. Por lo tanto no fue un trabajo difícil.

Quizás la gran novedad que tuvo esta campaña, fue haber reemplazado algunos esquemas viejos, como que la música, las películas y las fotos que se hacen, son una especie de *hobbys* que realizan los políticos. En realidad, es necesario convencerse que este tipo de trabajo de dirección, producción y realización son trabajos profesionales y lo hacen personas que se levantan en la mañana pensando en su música. Por lo tanto, era lógico que si se decidía a hacer una canción se recurriera a un profesional, y eso en todos los rubros.

La canción del NO debía tener, para mi gusto, un objetivo muy claro. Cuando uno crea canciones y resultan, -llegan a convertirse en *hits* sólo aquellas que le gustan a la gente- uno sabe que tampoco son productos mágicos porque es necesario que logren identificarse con las personas y apelen a una emoción en el minuto adecuado.

Con respecto a la canción de la campaña, hubo alguna discusión sobre si hacer algo grandioso, con timbales y cuerdas, o algo más personal que interpretara y convenciera con una nota, algo relajado. Por todo esto, además de la alegría, privilegiamos la relación personal, porque creo que hacer política, hacer canciones, hacer películas o vender productos, ha cambiado sustancialmente en los últimos 15 años. Los micrófonos son mejores, la televisión se ve en todas las casas, Patricio Bañados puede conversar con una persona que está en la cama comiéndose un sandwich de mortadela. Ya no necesitamos grandes concentraciones en que se hable muy fuerte para lograr opiniones comunes, porque hoy existe una tecnología que nos permite llegar al público en un contexto más personal.

Pero, al mismo tiempo, esta ventaja plantea un segundo problema: hablar con una persona que está en su casa hace que las mentiras se noten. Las mentiras en la TV se notan porque los *close up*, la mirada, denuncian lo que se está pensando. Hay ciertas personas a las que le brillan los ojitos y hay otras a las que no. Antiguamente, en las concentraciones, algunas desafinaciones pasaban sopladas con tanta guitarra y bombo. Hoy ya no pasan sopladas y se escuchan. La voz, por ejemplo, puede quebrarse en la lectura de un mensaje.

Otro punto que quisiera tocar, es el problema de la credibilidad. Porque un factor esencial fue que elegimos una canción simple, clara y con un mensaje directo.

Por otra parte, la experiencia que deja esta campaña, es la nueva manera de trabajar en la política. Han influido en esta relación la evolución de las técnicas de la

comunicación y las nuevas exigencias más profesionales. También se ha desarrollado un gran respeto en la relación de trabajo entre el cliente político y los profesionales del medio.

En lo propiamente musical, también optamos por una especie de "perestroika": no al bombo y al charango, y no porque sean o suenen feo, sino porque se han escuchado mucho, y podíamos haber caído en lo que el Gobierno esperaba, en ese eterno lamento histórico de la izquierda. En consecuencia, se eligió guitarra eléctrica, sintetizadores, batería; lo joven y más fresco, que espero, sigan también presentes en la próxima campaña.

La juventud es la gran masa electoral y piensa de otra manera respecto a muchas cosas y, en ese sentido, la oposición logró arrebatarle al régimen la bandera de la modernidad. Los partidarios del régimen no son modernos, al contrario, son terriblemente anticuados, han repetido un mismo mensaje durante 15 años y hoy día es la oposición quien tiene la responsabilidad de lo moderno.

Quiero decir, para terminar, que lo único que espera un profesional, un técnico como yo, es que en la próxima campaña no nos desafinemos la guitarra mutuamente porque hayamos logrado un "Lada" espectacular. Yo no digo que la próxima campaña tenga que ser igual que ésta, pero sí creo que hay que mantener el tono y el estilo para que el arco iris, que probablemente surgió como una cuestión puramente gráfica, se transforme en un algo real: que seamos capaces de coexistir en un marco más amplio de ideas. Y, finalmente, creo que, a pesar de tener características diferentes, éste es el primer movimiento de un concierto. Es verdad que no tenemos democracia todavía, y que estamos haciendo una pausa, pero estamos listos para empezar el segundo movimiento, que es la única manera de entender en qué consiste el concierto completo. Yo, por lo menos, estoy dispuesto a seguir en la orquesta y que la orquesta siga tocando afinadamente en la misma tonalidad inicial, hasta que tengamos democracia en este país.

WESTFALIA
NO
Y NOSOTROS
Somos
los Millones
llego

DESDE EL ESPECTADOR

El personaje fundamental de la campaña televisiva era naturalmente el público espectador. Resultaba por tanto de primera importancia llevar a cabo un sondeo permanente de la recepción que la franja iba teniendo en ese público.

Para este efecto, se recurrió a la metodología de los *focus groups* o dinámica de grupos. Este procedimiento se había empleado exitosamente a fines de 1987 para hacer un primer diagnóstico del estado psicológico y de las percepciones de sectores claves de la población frente al proceso político que se avecinaba entonces. Su resultado fue un primer diagnóstico que orientó parte importante de la campaña opositora y que dio pistas relevantes para el diseño de algunas encuestas de opinión pública.

Los *focus groups* son un método de tipo cualitativo que permite, a través de la expresión y discusión de opiniones y percepciones al interior de grupos seleccionados por su diferente representatividad socioeconómica y generacional, detectar e identificar la manera cómo éstos recepcionan, evalúan y se plantean frente a situaciones determinadas. Esta metodología se emplea a menudo para evaluar campañas de publicidad de tipo común, pero también se ha probado útil en campañas sociales o políticas, así como para investigar las percepciones de la población frente a procesos sociopolíticos en curso.

En el caso de la franja, se constituyó un equipo de tres psicólogas, una socióloga y un sociólogo, que tenían alguna experiencia previa en esta metodología.

El equipo se preparó con dos semanas de anticipación a que comenzaran los programas. Entre sus actividades previas tuvieron contactos con colegas chilenos que trabajaban en los Estados Unidos en esta misma técnica aplicada a la publicidad comercial; también se estudiaron los aportes de los colegas norteamericanos que asesoraron las primeras experiencias de *focus groups* a fines de 1987, ya antes mencionadas.

La experiencia de trabajo con grupos, de las psicólogas y sociólogos, fue igualmente parte de los antecedentes puestos sobre la mesa para diseñar lo que sería el proceso evaluativo a desarrollar. El resultado de esta etapa de preparación fue la elaboración de una muy simple pero precisa "plantilla" de

observación. Esta constaba de cuatro items que debían ser examinados a través de la discusión de los grupos: recepción cualitativa y estética de la imagen, sentimientos predominantes que los programas del NO y del SI estimulaban, credibilidad de personajes, situaciones y argumentos y finalmente, recepción y retención de contenidos o mensajes.

Los grupos y el trabajo con ellos

La selección de los grupos claves que participaron en los *focus groups* se hizo considerando edad y estrato socioeconómico. Así se constituyeron un total de 11 grupos. Cuatro, eran de 18 a 33 años. De éstos, tres correspondieron a estratos medios y medio bajo y uno a estrato medio alto. Todos fueron grupos mixtos.

Otros cuatro grupos fueron de 34 a 55 años, de los cuales tres correspondían a estratos medios y medios bajos y uno al estrato medio alto. También su composición era mixta.

Por último se organizaron tres grupos de mujeres, dueñas de casa, con edades entre 25 y 35 años. De ellos, dos eran de estratos medios y medios altos y uno de estrato medio y medio bajo.

Estos grupos fueron reclutados por una prestigiosa agencia de estudios de mercado, en base a un muestreo de tipo socioeconómico y de edades, en la ciudad de Santiago. En total, participaron 131 personas.

El trabajo con los grupos se inició desde el primer programa y se prolongó por tres semanas. La cuarta semana no fue incluida en el programa pues se supuso que las recomendaciones ya no podrían ser aplicadas.

Hubo en consecuencia sesiones de debate durante 15 días, muchas veces en doble turno, desde las 16:00 a las 18:00 y desde las 19:00 a las 21:00 horas. Cada grupo trabajaba dos horas, conducido por un animador.

Noche a noche el equipo de animadores preparaba un memorándum de evaluación y recomendaciones que al día siguiente por la mañana era remitido a los que producían el programa.

Al final de cada una de las tres semanas se realizó una reunión conjunta entre los responsables de los *focus groups* y el equipo de la franja. Estas sesiones fueron de importancia para transmitir "en vivo", las experiencias recogidas en los grupos y compartirlas con quienes estaban haciendo el programa.

El impacto en la población

Los resultados de este proceso de evaluación directa "con la gente" permitieron conocer de cerca el impacto que estaba recibiendo la población con el programa. Para la producción de la franja, éste fue uno de los factores que contribuyeron a percibir de manera más sistemática cómo estaba recepcionándose su estética, su imagen, su mensaje y, sobre esa base, introducir las decisiones que parecían necesarias.

De las observaciones realizadas durante las tres primeras semanas del programa, surgen algunas conclusiones.

En primer lugar, éstas mostraron que el impacto de los programas fue fundamental para segurizar el voto NO. En efecto, más que obtener nuevos votantes contribuyó especialmente a que aquellos que ya tenían esa opción la consolidaran y se sintieran fortalecidos en su decisión. Sin embargo, esta convicción ganadora influyó también para que los indecisos (los NO blandos) se pronunciaran con mayor facilidad en favor de la opción NO.

Un factor importante para este último efecto fue el estilo moderado y de reconciliación de los mensajes transmitidos. Los criterios de unidad, de interés nacional, de reencuentro que caracterizaron la línea del programa fueron los más apreciados por los participantes en los *focus groups*.

También los grupos mostraron con claridad que los políticos que transmiten imagen de solvencia, basada en su conocimiento de problemas específicos, son los mejor valorados. La gente quiere escuchar a este tipo de líderes y no a los que aparecen con un perfil populista.

Otra conclusión muy importante es que la combinación de mensajes dirigidos a la subjetividad de los ciudadanos (estética, imágenes, aspectos emotivos) y mensajes dirigidos a su racionalidad (propuestas, argumentos) fue de gran importancia. En efecto, el programa del NO logró tocar los aspectos simbólicos, expresivos, así como los racionales. Esto se reveló como una nueva forma de difundir el mensaje político. Este no puede ser sólo argumental, sino también capaz de captar el estado emocional de las personas. La gente estaba a favor del NO, tanto por razones como por emociones, es decir, de manera integral.

Algo muy relevante que ha mostrado la experiencia con los *focus groups*, es que las personas que estaban por el NO lo hacían a partir de una convicción democrática muy profunda. La gente quería volver a la democracia, no deseaba más autoritarismo. Los logros económicos del régimen no eran suficientes para preferirlos por sobre una libertad ciudadana. Incluso los partidarios del SI reconocían que el autoritarismo político oscurecía las ventajas del crecimiento económico que mostraba el programa del gobierno. Por esto es que resultó muy importante el mensaje en favor de la participación ciudadana, de la dignificación de las personas, en suma, el sentido político que tenía la opción NO.

Otra observación que hay que recoger es que la franja creó la posibilidad de ver a los opositores por primera vez en una condición de vencedores, al inverso de la condición de derrota en que se ha vivido en estos quince años. Esto provocaba un gran impacto emocional acompañado del deseo de ganar y seguir adelante.

Las escenas de violencia con las que la franja del SI intentó mostrar un perfil terrorista de la oposición, fueron rechazadas unánimemente.

No cabía duda que los que producían la franja del SI estaban viviendo en otro país o tenían un nivel de totalitarismo intelectual tan enorme que les impedía ver quiénes eran las personas que tenían frente al programa. Por el contrario, el mensaje del NO levantaba el estado de ánimo de la gente. La franja del NO logró captar el estado moral de las personas, el estado anímico y subjetivo de los chilenos, que no era de violencia.

Así como ocurrió el 6 de octubre, después del plebiscito, la franja consiguió que las personas que estaban ocultas bajo formas grises y oscuras sacaran a la luz sus posiciones y comprobaran que eran muchos más los partidarios del NO que del SI. Esto sucedió en los propios grupos y en la vida cotidiana de muchas personas.

El mensaje racional

Pero también se puede concluir que el clima psicológico de victoria, como el que se logró producir, requiere ir acompañado de respuestas precisas a preguntas sociales y políticas concretas que se hace la gente como: ¿quién va a gobernar?, ¿qué se va a hacer en la política educacional, en política laboral?, en definitiva, ¿qué iba a suceder después del plebiscito? Este es el momento en que aparece la necesidad del mensaje racional.

La combinación de estos dos elementos -como se dijo antes- es la que produce un resultado sólido. Un mensaje puramente racional no habría servido para nada, si antes no se hubiera producido en el interlocutor la necesidad de recibir ese mensaje, para sostener una posición en el medio en que se desempeña. De manera que el primer momento de la franja, que fue netamente subjetivo, emotivo, de transformación de una situación psicológica previa, ayudó al segundo momento, cuando empezaron a aparecer los expertos, los reportajes con cierto mensaje, y finalmente los políticos.

Creo que la franja del NO le apuntó medio a medio en el sentido de provocar primero este impacto emocional para luego introducir los planteamientos que hemos llamado "el mensaje racional".

Una última conclusión se refiere a los elementos técnicos utilizados en la campaña como son las encuestas y otros instrumentos que permiten elaborar mensajes. La experiencia de los *focus groups* muestra que ellos tienen significado e importancia solamente si

existe en el interlocutor, es decir, en la gente que va a ser el objetivo de la campaña, convicciones y predisposiciones previas favorables a esos mensajes. En este sentido creo que no se pueden construir realidades artificiales por los medios televisivos o de prensa en general, sin que exista previamente del otro lado la necesidad del producto. Juan Gabriel Valdés contaba que, según los publicistas, si uno le decía a alguien: "mire aquí en este envase hay Coca-Cola", sin haberla realmente, probablemente si esa persona quiere consumir ese producto, en el mediano o largo plazo va a rechazar el engaño. Los medios técnicos pueden ser muy sofisticados, pero si no reconocen y representan genuinamente el estado cultural, emocional, la estética de la gente en un momento dado, seguramente se equivocarán en sus resultados.

La franja, vista desde el público, tuvo la virtud de recoger todos estos elementos a través de una técnica muy calificada. Pero lo importante fue el acierto cultural, la concepción de ella.

NO
¡Hasta vencer!

CAPITULO

5

EL CONTROL DEMOCRATICO

- **El arquero que atajó**
  Gonzalo Martner

- **El aporte de la gente común**
  Francisco Estévez

- **El recuento paralelo**
  Alberto Urquiza

VOTAR

EL ARQUERO QUE ATAJO

El tema del Control Democrático tuvo que ver con la posición del arquero en los partidos de fútbol, que es aquel que pasa todo el partido eventualmente mirando para el techo, pero si le meten un gol en el minuto 45, es quien se lleva la culpa. Esa era la posición en que estábamos, porque si nos equivocábamos no funcionaban las cosas que todos esperaban que funcionaran. Nos tocó trabajar durante mucho tiempo con discreción. Sin embargo, en la etapa final, el Control Democrático manifestó su papel decisivo al contar los votos de modo independiente al gobierno.

El Comando por el NO cumplió su objetivo, con una cobertura casi completa, al lograr contar el 98% de los votos. Había en el país 22.267 mesas en funcionamiento y nosotros contamos 21.753. En los hechos, pudimos hacer el papel del arquero que logró atajar.

El tema del Recuento Paralelo o Control Democrático, demostró ser, no un tema de computadoras, de técnicos, de ingenieros, sino esencialmente un problema de organización humana. Si no contábamos en las mesas con las personas capaces de recoger los resultados de modo independiente, en el momento y en la modalidad que se requería, entonces las computadoras, los mecanismos de transmisión, los técnicos, simplemente no servían para nada y, en este sentido, es así como debe abordarse la evaluación de este evento.

Quisiera relatarles los elementos centrales de todo este proceso, de modo tal que después sea complementado por Francisco Estévez en el tema de la formación de apoderados y luego por Alberto Urquiza en la parte específicamente técnica del desarrollo de los procedimientos de recuento.

Nosotros teníamos la función de contar los votos, de modo independiente al gobierno, y debíamos hacerlo con una serie de condiciones. La diferencia del recuento nuestro con los datos que salieron primero de los Colegios Escrutadores, luego del Servicio Electoral, posteriormente del proceso de reagrupamiento y revisión de todas la quejas y eventuales irregularidades, y finalmente, del Tribunal Calificador de Elecciones, que dio un fallo definitivo; mostró una variación en 3 décimas de este recuento oficial, lo que revela el elevado nivel de precisión que se alcanzó.

Tres condiciones básicas

Considerando que el resultado final fue un 56% para el NO y 44% para el SI, si se contabiliza de acuerdo a lo que la ley establece y no tomando en cuenta los votos nulos y los votos en blanco, nosotros teníamos por delante un desafío que consistía en contar los votos, pero no de cualquier modo sino cumpliendo tres condiciones básicas.

La primera es la condición de **discriminación,** que consistía en tener resultados que estuvieran sustentados en el recuento mesa a mesa. Esto que puede parecer una condición un poco rara o un poco extraña, fue un aspecto muy sustancial del esfuerzo que se hizo, porque uno de los problemas centrales que teníamos en este proceso era el de la credibilidad de nuestros resultados.

En el pasado, los partidos políticos hacían recuentos autónomos, paralelos, pero se basaban en la transmisión telefónica de agregados parciales de totales. En consecuencia, el resultado que construían era un total de totales, y esto era exactamente lo que nosotros no podíamos hacer. De hecho, ocurrió que los partidos principales hicieron un sistema de esa naturaleza, pero esta vez fue la primera ocasión en que se introdujo la discriminación. Esto tuvo enorme implicancia en la construcción de todo el sistema y particularmente en sus aspectos técnicos.

Era absolutamente indispensable que los agregados que nosotros pudiésemos presentar -y desde luego el día 5, día del plebiscito, sólo se podían presentar agregados- se basaran en los resultados mesa a mesa, que debían estar disponibles para quien quisiera consultarlos. En caso que la situación se complicara era sumamente indispensable poder probar que estos agregados efectivamente correspondían a resultados que cualquiera podía -incluyendo el gobierno- contestar o confrontar.

Esta primera condición tuvo el día 5 una importancia muy grande. Se produjo una cierta secuencia de hechos: nosotros producíamos resultados, el Comando por el NO editaba la información pública y entregaba esa información a la derecha, quien la entregaba, a su vez, a aquellos elementos del régimen que estaban dispuestos a recibirla. Hubo un momento en el cual esos sectores de derecha con los cuales estábamos en contacto nos dijeron: "¡no les creemos!". Les ofrecimos entregarles los resultados mesa a mesa; imprimimos rápidamente un fajo de datos, que sirvió para reforzar la idea de que trabajábamos seriamente: lo prometido estaba efectivamente disponible. Esa era la primera condición.

La segunda condición era la **velocidad.** No servía absolutamente para nada tener una presentación de los datos extremadamente exhaustiva si se entregaba al día siguiente de los resultados oficiales. La velocidad, entendida como el objetivo de tener los resultados, al menos, a la misma velocidad que el Ministerio del Interior, era crucial para el éxito de toda la operación.

La tercera condición era la **seguridad**, en el sentido de que el sistema estuviese construido de modo tal que fuera capaz de soportar un hostigamiento; en esto siempre dijimos que si aquí había, de parte del gobierno y sus organismos represivos, la voluntad de realizar un boicot a nuestra operación, básicamente nosotros no estábamos en lo más mínimo en condiciones para resistirlo. Este no era un sistema a prueba del ataque de algún regimiento y, más aún, decíamos que esto podría asimilarse, desde el punto de vista del diseño nuestro, a "un conflicto de baja intensidad". Pero si éste era equiparable a un "conflicto de alta intensidad" las instrucciones eran preservar la integridad física, antes que nada.

Nosotros estábamos en condiciones de construir un sistema que buscaba resistir los hostigamientos, no así la aniquilación. Nuestro principal problema era convencer a la gente sobre qué opción escoger para tener una mayor seguridad. Había permanentes discusiones cada vez que se trataba de montar tal o cual aspecto del problema, porque todos comenzaban a idear sistemas de seguridad que implicaban una inmovilización tal de todos los procedimientos que simplemente habría sido imposible operar este asunto. Había un temor justificado en todos nosotros respecto de lo que podría pasar el día 5 y era un factor fundamental poder definir bien, en términos colectivos, cuál era el nivel de seguridad que se iba efectivamente a poner en práctica.

Desde luego, nosotros hemos encontrado-*a posteriori*- una serie de anécdotas en esta materia. En la práctica cada cual introdujo lo que consideró necesario en materia de seguridad. Nuestra función fue tratar de bajar el nivel de ansiedad, ya que hubiese complicado el funcionamiento del sistema en ese momento, comprometiendo posiblemente los resultados. Se daba un permanente compromiso entre velocidad y seguridad, entendiendo que a mayor seguridad menor velocidad y a mayor velocidad menor seguridad. Eso era lo que en cada caso y en cada una de las etapas de este proceso hubo que ir ajustando, definiendo y desde luego, practicando.

Tres restricciones principales

Estas tres condiciones se enfrentaban, a su vez, con tres restricciones principales. La primera de ellas tenía que ver con la inexperiencia. En el país no había experiencia en el diseño de un sistema de esta naturaleza. En el caso de la franja del NO, hubo especialistas en publicidad y cineastas, que si bien estaban fuera del marco de poder ejercer en la televisión desde el punto de vista político, eran especialistas más definidos. Pero ¿cuáles son los especialistas en contar votos?

Nos encontramos con una restricción en ese sentido. En el pasado eran cuestiones que se practicaban normalmente y los partidos las hacían en forma regular, pero ahora las circunstancias eran absolutamente distintas, la tecnología disponible, 15 ó 20 años después, era completamente diferente; en el año 70 se usaron escasamente computadoras, aparatos muy grandes y muy poco flexibles, mientras actualmente teníamos microcomputadoras, FAX, etc.

En segundo lugar, tuvimos una restricción de recursos. Todo esto se hizo con financiamiento muy reducido. También había que procurarse los recursos tecnológicos

necesarios. Gastamos aproximadamente un 40% de nuestro tiempo en el problema de obtener los equipos, más aún, tuvimos que recurrir a importaciones directas porque era muy difícil obtener los equipos en el mercado nacional.

La tercera , era la restricción política, y esto por una razón muy sencilla: en el Recuento Paralelo, que era como la frutilla de la torta, trabajaron 50 a 60 mil apoderados, 4 mil apoderados generales, 6 mil enlaces -que eran parte de nuestro sistema de control- y 2 mil 500 técnicos. Organizar a esta cantidad de gente para trabajar en conjunto, era una dificultad muy grande considerando que se trataba de 16 partidos. Aunque hubo algunos que no participaron mucho en esta etapa, había suficientes como para provocar una dispersión muy grande, considerando que no había nada normado, a excepción de los apoderados que se regían por una legislación.

Había una serie de funciones específicas; pero no había normas para su distribución, salvo las que nosotros pudiésemos generar en términos de relaciones y trabajo conjunto. De eso hay miles de experiencias: en Temuco hubo una dificultad a propósito de un acto de mujeres en donde un partido de los 16 se sintió molesto porque no le incluyeron una oradora, entonces decidió tomar, como represalia, que esa persona se retirara de la operación del FAX, que era el aparato de transmisión que teníamos para el Recuento Paralelo. Nosotros nos encontramos una semana antes del plebiscito con que la persona que tenía que apretar los botones en Temuco para enviar todos los datos se negaba a hacerlo por el problema del acto de las mujeres. Esto se daba en el marco de situaciones particulares entre los partidos, de las cuales nosotros tratábamos, en lo posible, de mantenernos al margen, pero se nos cruzaban creándonos problemas innecesarios.

Independientemente de este problema, que surgía de nuestra capacidad o incapacidad de crear normas de convivencia específicas para el trabajo que realizábamos, existía un segundo problema: una enorme cantidad de gente, entre apoderados, enlaces y técnicos, eran militantes de partidos, que los formaron y pusieron su estructura al servicio del Comando por el NO; pero que, sin embargo, tenían que entregar los datos a un organismo independiente a su partido. Esto nos significó hasta el mismo día 5 problemas o incidentes de no poca monta, pero que finalmente logramos manejar. ¿Por qué y a título de qué este grupo de 70 mil personas entregaba a una entidad abstracta llamada Comando por el NO el fruto de tanto esfuerzo? La verdad es que no era obvio, pero había una decisión política de hacerlo, que tenía sus vaivenes, producto ciertamente de la presión de la gente, y una voluntad unitaria tras un objetivo común. Esa fue una restricción política muy grande que se sumó a la de recursos e inexperiencia que hizo que llegar a estos resultados fuera un asunto muy complejo, pero a la vez estimulante.

La construcción del cuerpo electoral

Previamente al plebiscito, el problema era cómo llegar a constituir un cuerpo electoral representativo. Esto formaba parte de nuestras funciones y construimos una base de datos que iba haciendo el seguimiento de los inscritos, orientando el trabajo de los comandos comunales, reforzando aquellos lugares donde había atrasos manifiestos.

En los resultados se demostró que el estudio que habíamos realizado era acertado, ya que en Santiago, en particular, en las comunas en que la inscripción estuvo permanentemente atrasada y donde se habían obtenido resultados relativos menos exitosos, el NO ganó más lejos.

Nuestro dilema inicial era entregar elementos cuantitativos que permitiesen orientar el trabajo de inscripción. Calculábamos que si no lográbamos inscribir en forma masiva a la gente que presumiblemente estaba en su mayoría por el NO, no sacábamos nada con hacer un sistema de control e íbamos a perder el plebiscito por esta razón. Esta primera dificultad fue lo que estableció las prioridades entre comunas y entregó elementos para un trabajo territorial.

Organizar a los apoderados

El segundo elemento central del diseño fue la confección de un banco de datos para la organización de los apoderados. Aquí también tuvimos un problema muy serio ya que cada partido, frente a los otros, quería demostrar gran capacidad de organización y preparación.

En general, cuando nosotros llegábamos a una región y planteábamos el tema de los apoderados, el representante de tal o cual partido decía tener todo listo. Por definición, cuando a uno le dicen que está todo bien en cualquier actividad, desconfía.

Enfrentábamos, por esa razón, un serio problema que se traslucía sobre todo en el lugar natural de intercambio de esta información que era la reunión de los Secretarios Generales de los partidos con los encargados electorales. Nos tocó organizar un sistema más objetivo para ir verificando los apoderados, porque pasaba que muchos partidos tenían la noción de que en tales o cuales lugares contaban con cierta cantidad de apoderados, pero carecían de las fichas que permitían verificar los nombres y apellidos de cada uno. Los partidos entregaban la información que correspondía mucho más a lo que ellos creían tener que a lo que realmente disponían. Y eso, desde el punto de vista de la negociación interpartidaria era si no legítimo, al menos comprensible, pero desde el punto de vista de la evaluación del Sistema de Control, era insuficiente. Teníamos que saber dónde había problemas, dónde faltaban apoderados.

En algunos casos tuvimos que hacer operaciones concretas de traslado de personas, incluso perdiendo la posibilidad de votar, para tener lo que para nosotros era una definición esencial: a lo menos una o dos personas de la oposición por cada recinto del país. Esto permitió, en las últimas semanas, cubrir prácticamente todos los recintos de votación, apoyados por una red computacional que permitió operar de modo eficiente.

En la medida que pasaban los días, se nos iba haciendo completamente improbable hacer reuniones evaluativas para realizar este chequeo, por lo que tuvimos que utilizar tecnologías adecuadas.

Estos fueron los aspectos previos, porque finalmente el recuento fue menos complejo. Si no hubieran estado los apoderados, si su distribución no hubiera sido la adecuada, el sistema no hubiera funcionado.

En el Comando por el NO había diversos equipos importantes. Primero el que se encargó de la encuesta a la salida de los lugares de votación, realizada por el equipo de Guillermo Cumsille y Francisco Rivas, movilizando a más de 600 personas, más otras 100 que realizaron distintas funciones administrativas.

La encuesta post-votación

Esta era una encuesta que se hizo con una empresa francesa de experiencia en esta materia y consistía en equipos de cuatro personas, en diversos recintos de votación, preguntaban a la gente, a la salida de los recintos, de qué manera había votado. La primera información y estimación de los resultados llegó a manos del Comando a las 13:40 horas del día 5. Nosotros preveíamos que a esa misma hora iba a ser tal vez el momento más crucial del desarrollo del día, porque pensábamos que el Gobierno iba a hacer también una encuesta de este tipo, iba a tener los resultados y tratar eventualmente de impedir que se hiciera el recuento, parando la votación.

Nosotros le atribuimos una gran importancia a esta encuesta, nos jugamos por que se hiciera, con una enorme dificultad y en un tiempo récord, lo que fue muy meritorio para el grupo que tuvo a su cargo este asunto. La encuesta permitió ponernos en contacto con los llamados "poderes fácticos" y nos hizo tener una cierta certeza de que ya ganábamos a esa hora y sobre todo que se podía impedir que el Gobierno estableciera o quisiera hacer las maniobras para detener el proceso. De hecho hubo gente presa, golpeada, alguna gente que fue incluso abandonada en lugares lejanos; todo esto no se ha conocido mucho pero fue bastante significativo para el desarrollo de los acontecimientos.

Las proyecciones y las líneas de control

El segundo equipo se ocupó, teniendo los datos mesa por mesa, de hacer proyecciones, es decir tener un sistema para saber, de acuerdo a los datos parciales que nos iban entregando los centros de transmisión (que podían ser de cualquier tipo como por ejemplo, estar más sesgados hacia los hombres que hacia las mujeres, hacia Santiago versus las zonas rurales, etc.), cuál era la situación real en materia de resultados.

Una opción que estuvimos manejando durante un tiempo fue la que hizo Sergio Molina, una encuesta de resultados de mesas. El tomó una muestra de dos mil, independiente del recuento exhaustivo, pero ya que él lo hacía nosotros optamos por no hacerlo.

En cambio, establecimos un sistema de ponderadores bastante complejo, de modo que cada uno de los resultados que llegaban se distribuía según si era votación de

hombres o mujeres o según la región geográfica, con lo cual llegamos a establecer proyecciones que nos permitieron acercarnos bastante al resultado final. Además, utilizamos una muestra aleatoria de las mesas, con un número de casos suficientes. Este fue el segundo sistema de confirmación.

Pero, además, se agregaron dos grandes operaciones que fueron las de las líneas de control propiamente tal que aunque eran independientes, en muchos aspectos se complementaban y se ayudaban entre sí. Este conjunto de cosas: las encuestas a la salida del lugar de votaciones, los sistemas de proyecciones, más las dos líneas de alimentación de información hacia el Comando, significaron mover a toda esta gente que les he mencionado.

Hasta ahí operamos con un diseño para la recolección, transmisión y procesamiento nacional de los datos. Como un cuarto aspecto, se diseñó una modalidad del llamado "despliegue", de entrega de la información.

Un asunto de organización humana

Concluyo con un juicio global acerca del funcionamiento de todo este sistema. El haber llegado al 98% de recuento de los votos es una cosa muy significativa. En Filipinas se llegó a cifras inferiores a ésta, y todos sabemos el papel que jugó en ese caso el recuento paralelo. Haber obtenido estos resultados mesa a mesa en el tiempo en que los tuvimos y además en las condiciones de seguridad con que pudimos operar, que fueron las que nosotros mismos establecimos, fue muy exitoso.

Y es paradojal, porque si nos hubiesen preguntado el día anterior si esto iba a funcionar, la verdad es que no teníamos la menor certeza de que ello iba a suceder. Y cuando digo que no teníamos la menor certeza es que en definitiva las marchas blancas que hicimos antes, tres en total, revelaban todavía una falta de preparación bastante grande en algunos lugares. Al realizar la marcha blanca del día sábado 1o de octubre, todavía teníamos una gran cantidad de atrasos y, más aún, teníamos problemas de instalación de equipos primarios. Pero llegamos "al estilochileno", haciendo las cosas muy a última hora, a pesar de lo cual todo el asunto fue calzando, aunque 40 ó 72 horas antes aún había problemas muy serios.

El día anterior hubo un apagón. En los tres lugares claves que eran el Comando Central en Lastarria, Carmen 8 (sede del PDC) y la sede de Prensa del Comando se contaba con equipos electrógenos destinados a suplir las fallas de un eventual corte eléctrico, en los tres lugares no funcionaron.

El problema fue más complejo aún, porque estoy absolutamente convencido que si hubiésemos tenido todo listo, impecable, un mes antes se nos hubiese derrumbado por alguna de las restricciones que teníamos. El tema de quién controlaba los sistemas, en términos de fuerzas políticas, era un tema terrible en toda la última semana. Si hubiésemos tenido todo

instalado con tiempo, funcionando, las disputas de hegemonía hubieran complicado todo en extremo.

Por último, es importante señalar que aquí nosotros nos jugamos en términos de opción organizacional por un asunto que no era tan evidente. Comentábamos hace algunos días, con el equipo que estaba en esto, qué hubiese pasado si hubiéramos encargado el trabajo a la empresa más grande de computación del país: ¿Habría funcionado el sistema? Con todo lo que se ha analizado, nuestra respuesta es que no lo habría hecho.

Si no hubiéramos contado con el espíritu militante que hubo, la capacidad de sacrificio de muchos miles de personas a lo largo del país, a la que se sumó un equipo afiatado de gente joven que es la generación de técnicos que operó el sistema, no hubiera sido posible obtener los resultados que tuvimos. Los ingenieros que pusieron en marcha todo este sistema, que participaron en buena parte de su diseño y sobre todo en su operación, es gente de la generación de la FECH, los que botaron al rector Federici. Ellos tenían un lema, que era de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile: "Poblete primero, Federici segundo y luego Pinochet".

Ellos eran un equipo de gente con una enorme capacidad de resistir la tensión y las dificultades políticas de corte partidario. Tenían la experiencia de un trabajo previo que era pluralista, con una gran capacidad de toma de decisiones y de acción concreta, es decir, un grupo orientado a actuar para obtener objetivos precisos. Si no hubiéramos contado para organizar todo esto con este equipo, el asunto no hubiese funcionado.

Junto con lo anterior, el apoyo político que tuvimos fue clave. El apoyo de la Secretaría Ejecutiva del Comando fue determinante y, más aún, hubo un acto de confianza de las dirigencias políticas en esa gente, en esa generación, que es una de las cosas más destacables.

MESA 93

Francisco Estévez

EL APORTE DE LA GENTE COMUN

La campaña del NO planteó a la oposición democrática, entre sus grandes desafíos, la capacitación de los apoderados necesarios para cubrir las 22.267 mesas receptoras de sufragios en el país. Más aún, para coordinar el trabajo de los Apoderados de Mesa era necesario preparar a los llamados Apoderados Generales (la ley permitía uno por las primeras 30 mesas y luego otro cada 20 mesas de exceso) y, junto a ellos, los Apoderados ante las Oficinas Electorales (una para cada recinto de votación), los Apoderados ante la Junta Electoral (68) y los Apoderados ante los Colegios Escrutadores (192).

Lo anterior significaba que una línea completa de apoderados, los Apoderados de Mesa y los distintos tipos de Apoderados Generales requerían de 25.000 personas sin considerar los enlaces ni la gente destinada al sistema de cómputos alternativo: 25.000 personas que debían estar proporcionalmente divididas en el país, según la cantidad de mesas de cada región o de cada comuna. Había por lo menos tres partidos en el NO que estaban en condiciones legales para hacer la acreditación y que, además, tenían la voluntad política de construir la línea completa de apoderados: la Democracia Cristiana, el Partido Humanista y el Partido por la Democracia.

Nuestra experiencia directa como Centro IDEAS -y en esto debe mencionarse al CESOC, con quien tuvimos una relación de trabajo permanente en este período- está referida a la capacitación de apoderados de dos de estos tres partidos: el Partido Humanista y el Partido por la Democracia. Aunque, es bueno señalar, tuvimos convenios de capacitación también con el Partido Radical y con el COSONO, e indirectamente en la preparación y edición de un material, con la Democracia Cristiana.

Es necesario dimensionar la tarea que, en conjunto, los partidos de la Concertación tenían por delante a comienzos del año.

En seis o cinco meses -nuestro primer curso de apoderados fue el 30 de abril- debían prepararse 70 mil apoderados.

La magnitud de la operación planteada y el escaso tiempo para realizarla, ponían un desafío complejo para los partidos.

Había una "Ley de votaciones populares y escrutinios". Cada uno de los futuros apoderados debía interiorizarse de ella, por lo menos, en los aspectos relativos a su desempeño. A la vez, no siempre existía partido en todos los lugares o no se tenía el tamaño o la capacidad orgánica en diversas comunas.

Esto era particularmente así para los partidos nuevos, donde no había una correspondencia necesaria entre la cantidad de afiliados y los potenciales apoderados.

Se convocaba, para cumplir la tarea de ser apoderados, a una gran cantidad de personas que se encontraba por primera vez, o después de mucho tiempo, con la política organizada.

Incluso, para la militancia activa de los partidos políticos en estos años, la tarea de ser apoderados era, en la absoluta mayoría de los casos, una experiencia nueva. Si bien su acondicionamiento orgánico partidario podía ser muy útil, ellos también requerían de una formación técnica electoral.

En ese contexto, se sitúa la propuesta de cooperación a la capacitación de apoderados que desde el ámbito de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ligadas a la educación popular, se le hace a los partidos.

Teníamos a nuestro haber, para hacer esta propuesta, una información técnico electoral procesada y sistematizada por la formación de un Apoderado de Mesa tipo, y teníamos una trayectoria o experiencia, en la metodología de la educación popular aplicada. Pero había incógnitas no resueltas. La primera se refería a que si bien teníamos una experiencia educativa, ésta se caracterizaba principalmente por el trabajo con pocos y pequeños grupos y en períodos de tiempo prolongados. Ahora, inversamente, se trataba de grupos grandes, heterogéneos, muchas veces sin constitución previa, y el contacto con ellos debía, forzosamente, ser muy breve y eficaz.

La segunda incógnita venía de esta relación de nuevo tipo que establecíamos con los partidos. En esta tarea propiamente política, las ONG involucradas intervenían como un sujeto propio, autónomo, con visiones y métodos que debían estar en diálogo y compatibilizarse con las de los partidos políticos.

En definitiva, nuestra propuesta, finalmente tomada y ejecutada por los partidos, constituía la **estrategia de capacitación de apoderados**.

Un diseño metodológico autorreproducible masivamente

Necesitábamos de un diseño metodológico que permitiera la reproducción masiva de la capacitación. Es decir, un diseño que prescindiera, en sus distintas fases de repetición, del concurso obligado de los expertos. Optimizando los resultados, los mismos apoderados formados debían ser los monitores de la segunda generación de apoderados, éstos con los terceros y así sucesivamente.

Sabíamos, en todo caso, que esta pirámide de reproducción era imposible. Pero debíamos trabajar en ese sentido, con el propósito de formar en cada partido un cuerpo de monitores que asegurara la reproducción orgánica interna. Para esta labor y para la capacitación directa de una cantidad indefinida de independientes que querían ser apoderados, era necesario, y así se hizo, formar una franja de monitores fuera de los partidos, nucleados en torno a las ONG.

Para construir este diseño metodológico había un gran problema que resolver: ¿cómo reducir la distancia entre la ley y la persona común y corriente que quería ser apoderado?

Debíamos desmitificar lo jurídico-legal como área especializada, de difícil manejo y propia de especialistas (los abogados).

Los sondeos preliminares revelaban un temor significativo en la gente respecto de su desempeño en el ejercicio de una función legal y a asumir una tarea para cuya responsabilidad no se sentían preparados.

No era sólo, por cierto, un problema de falta de información legal. Había también una carencia de **información conductual**: cómo comportarse, qué actitud tener, la disposición anímica: atreverse a hablar, a defender un voto.

Con estos criterios o referencias se construyó un modelo educativo.

En primer lugar, se confeccionó un MANUAL DEL APODERADO, que contenía una información extraída de la ley, resumida y simplificada, pero escrita con un lenguaje legal y reforzada con elementos didácticos. Para el apoderado el manual se convirtió en un texto confiable, capaz de sustituir la ley y de alta utilidad práctica. Se diseñó, asimismo, un **curso tipo**.

Había un rotafolio único para los monitores, que servía como pauta mural para la presentación del tema y que ayudaba a mantener una homogeneidad en toda la larga escala de reproducción de la información. Pero no bastaba con la charla didáctica. Era necesario poner a las personas que se estaban formando en una situación lo más parecida posible a una

mesa receptora. De este modo, cada curso se subdividía en grupos de trabajo que simulaban la instalación de mesas, la votación y el escrutinio.

Se reducían así las distancias entre la persona y las funciones o cargos de Presidente de Mesa, Vocal o Apoderado.

La Mesa Receptora: un microestado democrático

La ley de Votaciones Populares y Escrutinios tenía aspectos autoritarios que denunciamos en su oportunidad y que no es del caso repetir. Pero por las razones de legitimidad que el régimen buscó darle al plebiscito, tenía una base de legalidad democrática. Se conservaban en esta Ley, más o menos íntegramente, los principios de una mesa receptora, los pasos de la votación, el papel de los apoderados, la autoridad de los vocales, el papel resguardador de los militares.

Lo más importante para este acto, es que existía un marco de legalidad que permitía, potencialmente, reducir el campo a la arbitrariedad y que además amparaba la acción de entidades distintas al gobierno, en razón de derechos y deberes reconocidos.

Desde luego, la explicación de este régimen político se convirtió siempre en una obligada necesidad en todo el diseño de la operación de apoderados. Había sobradas razones para desconfiar no de la ley misma, sino de su aplicación.

El plebiscito de 1980, sin ir más lejos, nos entregaba a todos poderosas razones para desconfiar. Pero había una diferencia fundamental entre ese plebiscito y éste. En 1980, las mesas receptoras eran una reproducción directa del estado autoritario. La legalidad *ad hoc* de ese plebiscito, la falta de efectos electorales, la ausencia de apoderados, los vocales obligados por las municipalidades, el voto no secreto, suma y sigue.

Para el plebiscito de 1980, las mesas receptoras, tuvieron el carácter de un micro-estado democrático. No tenemos tiempo para profundizar esta comparación, pero los vocales constituían la autoridad civil del Estado, estas autoridades eran electas. Los 350 electores conformaban "el pueblo". Cada apoderado, la prolongación de los partidos y su presencia en el sistema político. Este estado tenía una legalidad (ley). Las Fuerzas Armadas se encontraban subordinadas a la autoridad civil. Había un radio de soberanía de cada mesa de votación.

Ahora bien, la contradicción entre el macro Estado autoritario existente en el país y los micro Estados democráticos, (mesas de votación) es una de las poderosas razones que explican la derrota del Gobierno.

El sistema de apoderados del NO: vertical y horizontalmente superior al sistema de apoderados del SI

Los estudios preliminares que hemos hecho demuestran que hubo una participación de apoderados capacitados en un gran porcentaje de las mesas.

El apoderado del NO tenía a su haber la doble condición de poder: el de la acreditación legal, con todo lo que eso significaba en comparación al plebiscito de 1980 y, junto con ello, el poder del conocimiento, es decir, el de saber exactamente qué ocurriría o debía ocurrir en cada una de las partes del proceso de votación. Esto permitió influir decisivamente en el comportamiento de las mesas.

Evidentemente que esta condición de los apoderados del NO los hacía superiores tanto a los vocales, que no habían tenido una preparación previa y que tenían que cumplir una función fundamental, como a los apoderados del SI.

En las mesas receptoras de sufragios los apoderados del NO constituyeron un sub sistema de poder al interior de la mesa. En el plano horizontal, hicieron un trabajo mancomunado, coordinado, apoyándose entre ellos. Este eje influyó decisivamente en el funcionamiento de la mesa receptora de sufragios, en la organización de ella, en el establecimiento de criterios -por ejemplo, en la calificación del voto, que fue fundamental para distinguir qué era un voto nulo y qué un voto objetado-, que fueron universalmente reconocidos y aceptados tanto por los apoderados del SI como por los vocales.

En los apoderados del SI, este subsistema de poder horizontal no se dio. De hecho, no hubo ninguna concertación ni apoyo significativo entre ellos.

Pero también en los apoderados del NO, respecto a los del SI, había una superioridad en el nivel vertical. Los Apoderados de Mesa tenían una vinculación constante con los Apoderados Generales, que recorrían las mesas receptoras de sufragios y que, a su vez, estaban en coordinación con los Apoderados de las Oficinas Electorales.

Este funcionamiento vertical del sistema de apoderados del NO tampoco lo tuvo el sistema de apoderados del SI, que fue extraordinariamente precario. El régimen desconsideró totalmente el aporte de la gente común, se despreocupó absolutamente de su capacitación. Este es otro aspecto que nosotros consideramos fundamental para el triunfo del NO: la capacitación, la educación cívica de los ciudadanos y su calificación técnica; aspectos que debe incorporar la política con más fuerza y con más creatividad, y en lo cual, la Educación Popular, puede aportar.

El sistema de apoderados del NO fue, a nuestro juicio, tardíamente estructurado, con muy poca anticipación al plebiscito. Realmente fue providencial que la ventaja

del NO haya sido la que fue, porque la posibilidad de haber cubierto con apoderados todos los Colegios Escrutadores se desarrolló precariamente y ellos sí constituyeron una instancia fundamental en la validación de los resultados. Resulta que estamos evaluando las cosas después de un triunfo, y seguramente la evaluación sería muy distinta si lo hiciéramos después de una derrota. Pero nos parece muy importante que estos aspectos, que son insuficientes, queden presentes en la programación de cualquier trabajo a futuro.

Concluyendo, pensamos que este plebiscito dio una oportunidad extraordinaria para que las ONG intervinieran en una tarea que era tan política, como la formación de apoderados; que la hicieran con una personalidad propia, con autonomía y con capacidad de diálogo y coordinación con los partidos políticos. Nuestra experiencia fue extraordinariamente positiva: lo que se pudo hacer en cortos meses, se logró porque hubo una colaboración clara y notable entre los partidos y todo este sistema de formación de apoderados.

El hecho de haber participado en esta tarea de la capacitación de apoderados, nos permite decir y enfatizar que cualquier tarea futura de esta naturaleza, requiere necesariamente mantener esta colaboración y exige igualmente considerar como eje central de cualquier estrategia, el aporte de la gente común.

EL RECUENTO PARALELO

Gonzalo Martner les explicó cuál fue el contexto en el que trabajamos para diseñar y poner en marcha el Sistema de Recuento Paralelo.

Yo les describiré cuál fue ese diseño, qué hicimos para su montaje y qué ocurrió el día del plebiscito, llamado día "P". En el papel, el diseño fue una tarea sin grandes complicaciones y muy creativa pero, en el montaje, se presentaron las dificultades. En realidad una cosa es el diseño y otra cosa es llevarlo a la práctica.

El diseño del sistema

El sistema comenzó a diseñarse por un equipo inicial de personas en septiembre de 1987. Posteriormente, alrededor de mayo de 1988 se constituyó el equipo técnico que tuvo a su cargo la organización del sistema, definiéndose la versión final a fines de junio de 1988.

Los elementos básicos para el diseño fueron el dimensionamiento del flujo de información, la estrategia de seguridad, la determinación de equipos de procesamiento de transmisión, la definición de actividades para cada miembro del equipo humano y la estrategia de entrega de resultados.

El dimensionamiento se obtuvo asumiendo hipótesis del modo cómo votaría la población rural, rural-urbana y urbana en el día del plebiscito y realizando simulaciones de mesas de votación. Esto permitió obtener la distribución del cierre de mesas. Se simuló, además, el proceso de escrutinio y las actividades de cada uno de los participantes; se estimaron los tiempos en que cada uno de los miembros del sistema de recolección de información haría su tarea como, por ejemplo, los enlaces y quiénes transcribirían las minutas a las planillas de transmisión. A estos cálculos se le agregaron los de tráfico telefónico y de tiempos de operación de los equipos de transmisión, obteniendo finalmente una estimación de los dimensionamientos y de las horas *peack*.

En cuanto a la determinación de los equipos, se examinaron diversas posibilidades, considerando entre otros: costos, conveniencia de los programas de procesamiento de datos disponibles, y conocimiento de los equipos por parte de los ingenieros que tenían a su cargo el sistema de

procesamiento. Finalmente, se optó por el equipo mejor conocido por estos ingenieros y se decidió desarrollar un programa de procesamiento de datos propio adaptado a las necesidades particulares del sistema.

Las consideraciones sobre las actividades para cada miembro del equipo condujeron a definir las características de los responsables, por ejemplo, encargados de transmisiones, encargados de enlaces y enlaces. Esto permitió preparar manuales especificando sus actividades.

La estrategia de entrega de resultados comprendía la entrega de un resultado único por parte del Comando Nacional por el NO y posteriormente, informes cada 500.000 votos.

La estrategia de seguridad estuvo basada en el supuesto de que el sistema operaría en escenarios relativamente normales, es decir, con algún grado de asedio u hostigamiento a los locales, a los enlaces o a las líneas telefónicas, pero no para resistir un ataque masivo. En ese caso, la bandera blanca era lo primero que debíamos sacar. Se establecieron códigos para las transmisiones, instrucciones a cada miembro de evitar todo conflicto y presentar el perfil "más bajo posible", casas de repliegue y teléfonos alternativos.

Los sub sistemas

El sistema se diseñó compuesto por los cinco subsistemas siguientes:

El sistema de Recolección de Información que contemplaba recoger la información en cada una de las 22.267 mesas de votación en la MINUTA DE RESULTADOS, y hacerla llegar, por medio de enlaces a Centros de Acopio distribuidos a nivel comunal o provincial. Allí, esta información se traspasaba a la PLANILLA DE TRANSMISION.

El sistema de Transmisión de Información consistía en enviar las planillas de transmisión, por medio de enlaces, desde los Centros de Acopio a los Centros de Transmisión desde donde, a su vez, se enviaría por sistema de teleFAX al Centro de Computación situado en el local del Comando Nacional por el NO en Santiago.

Para aquellos centros alejados donde no existía en las cercanías un centro dotado de teleFAX, se transmitía la información vía teléfono.

El sistema de Procesamiento estaba constituido por el centro de cómputos, basado en un minicomputador TOWER NCR con 16 terminales de entrada de datos, una red de respaldo de microcomputadores y un equipo de recuento manual. El diseño del sistema incluyó la organización del sistema físico (hardware), la definición de programas, formatos y

procedimientos de control y chequeos de datos. El procesamiento debía satisfacer las características de rapidez de procesamiento, seguridad de entrada de datos, simplicidad en la relación con el usuario, capacidad de comunicación con microcomputadores y modularidad.

El Sistema de Despliegue, cuya función era entregar la información ya agregada y elaborada. El despliegue se realizó mediante tres vías: resultados impresos, resultados expresados en gráficos en pantallas de video en el Centro Internacional de Prensa y en el Hotel Tupahue donde se encontraban miembros de la Asamblea Parlamentaria Internacional y, finalmente, mediante la transmisión de la información a través de una red de computadores situados en los centros de decisión política e instituciones internacionales.

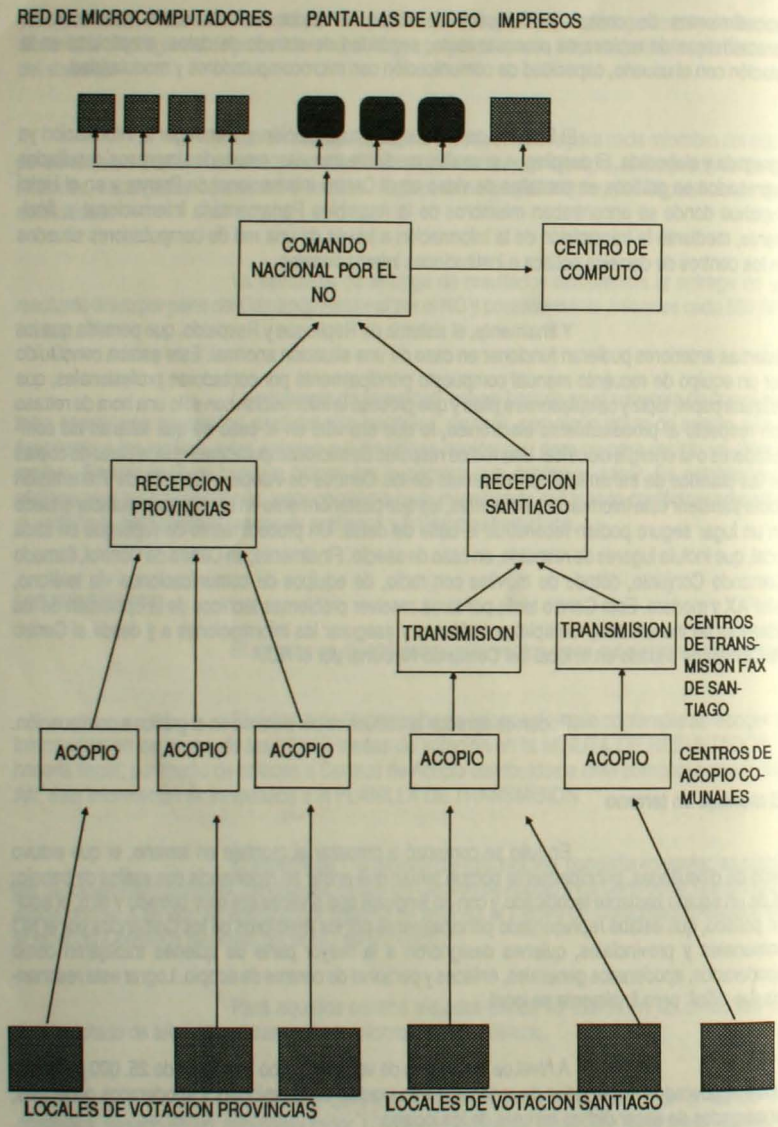
Y finalmente, el sistema de Repliegue y Respaldo, que permitía que los sistemas anteriores pudieran funcionar en caso de una situación anormal. Este estaba constituido por un equipo de recuento manual compuesto principalmente por contadores profesionales, que utilizaba papel, lápiz y calculadoras a pilas y que procesó la información con sólo una hora de retraso con respecto al procesamiento electrónico, lo que era vital en el caso de que fallaran los computadores o la energía eléctrica. Una red de respaldo de microcomputadores que, a partir de copias de las planillas de transmisión provenientes de los Centros de Acopio y Centros de Transmisión podía transferir esta información a diskettes, los que posteriormente en un microcomputador situado en un lugar seguro podían reconstruir la base de datos. Un procedimiento de repliegue en cada local, que incluía lugares de respaldo, en caso de asedio. Finalmente, un Centro de Control, llamado Comando Conjunto, dotado de móviles con radio, de equipos de comunicaciones vía teléfono, teleFAX y modem. Este Centro tenía por tarea resolver problemas técnicos de la operación de los sistemas de transmisión, reemplazar teléfonos y asegurar las informaciones a y desde el Centro de Cómputos situado en el local del Comando Nacional por el NO.

Podemos apreciar la estructura del sistema en el gráfico a continuación.

El montaje en terreno

En julio se comenzó a preparar el montaje en terreno, el que estuvo lleno de dificultades, principalmente porque tenían que entrar en resonancia dos estilos de trabajo; el de un equipo bastante tecnificado y con un lenguaje que a veces era muy cerrado y otro, el equipo político, que estaba representado principalmente por los miembros de los Comandos por el NO comunales y provinciales, quienes designaron a la mayor parte de quienes trabajaron como apoderados, apoderados generales, enlaces y personal de centros de acopio. Lograr esta resonancia fue difícil, pero finalmente se logró.

A nivel de los locales de votación, hubo alrededor de 25. 000 personas entre apoderados encargados de recoger la información en las minutas y apoderados generales, encargados de sacar dichas minutas de los locales.


RED DE MICROCOMPUTADORES
PANTALLAS DE VIDEO
IMPRESOS
COMANDO NACIONAL POR EL NO
CENTRO DE COMPUTO
RECEPCION PROVINCIAS
RECEPCION SANTIAGO
TRANSMISION
TRANSMISION
CENTROS DE TRANSMISION FAX DE SANTIAGO
ACOPIO
ACOPIO
ACOPIO
ACOPIO
ACOPIO
CENTROS DE ACOPIO COMUNALES
LOCALES DE VOTACION PROVINCIAS
LOCALES DE VOTACION SANTIAGO

En la calle hubo alrededor de 1.100 jefes de enlaces, quienes a su vez trabajaban con 3 enlaces en promedio, es decir 3.300 personas encargadas de que las minutas con la información llegaran a los centros de acopio y de transmisión.

En cada uno de los 35 centros de acopio de Santiago y 43 centros de transmisión en provincias trabajaron en promedio siete personas: el jefe del centro, el recepcionista, dos transcriptores de minuta a planilla de transmisión, dos enlaces y un operador de FAX, en los casos en que había este equipo o en su defecto un encargado de transmitir la información por teléfono. Esto es, un total aproximado de 550 personas.

En los centros de recepción de la información trabajaron alrededor de 90 personas: en Santiago había 7 centros de recepción de la información originada en los centros de acopio, más uno central y tres para provincias. Finalmente, el Centro de Computación ubicado en el local del Comando Nacional por el NO contó con 35 personas y el centro de cómputo manual con 40 personas.

En total, trabajaron directamente en las labores de operación del sistema de recuento paralelo alrededor de 30.000 personas.

Para que estas 30.000 personas trabajaran de acuerdo al diseño preparado, se definieron manuales de procedimientos en que se entregaba una descripción general del sistema y de las actividades que debía realizar cada una de ellas. Estos manuales nos permitieron establecer un lenguaje común y tener algún grado de homogeneidad en las actividades que realizaríamos.

Nos interesaba también lograr la rapidez en las operaciones, esto es manejarnos dentro de los límites de tiempo para los cuales habíamos dimensionado el sistema. Según nuestras simulaciones, el grueso de la información fluiría en aproximadamente dos horas, entre las 19:30 y las 20:30 horas, lapso de tiempo en que todo el equipo debía funcionar como un reloj.

El sistema debía operar en terreno satisfaciendo las tres cualidades básicas que le exigíamos: rapidez, confiabilidad y seguridad. A éstas se les agregó la restricción financiera, que en momentos fue muy crítica. Era necesario operar con el máximo de economías las que no podían evidentemente lograrse en todos los aspectos del montaje puesto que, por ejemplo, los equipos tenían un costo que no era posible disminuir como tampoco los gastos de operación de los locales. El trabajo de quienes estuvieron en el montaje fue voluntario pero no así sus gastos de transporte y comunicaciones telefónicas. Los problemas financieros estuvieron siempre presentes y produjeron serios retardos en el montaje del sistema.

Las actividades de montaje se organizaron en dos equipos, uno que estuvo a cargo del sistema en Santiago y otro del de provincias. Para el caso de provincias, se

definieron puntos de acopio y transmisión de información en las cabeceras de provincias, esto es 43 centros. En ellos se transcribía la información de las minutas a las planillas de transmisión, las que por su parte se transmitirían vía FAX a los centros de recepción en Santiago. Esta estructura se puede apreciar en el gráfico anterior.

Para el montaje del sistema en Santiago se hizo una partición espacial de la ciudad en 35 puntos, que correspondían a las comunas. En estos puntos se transcribía la información de las minutas a las planillas, las que se enviaban por medio de enlaces a 7 centros de recepción desde donde se transmitían por medio de FAX al centro de recepción de Santiago. Estos centros agrupaban una superficie y un número de mesas similares.

La última fase del montaje fue la prueba del sistema realizándose varias durante las últimas dos semanas previas al día "P". Estas pruebas nos dejaron muy deprimidos cada vez que las realizamos. Posiblemente si hubiera venido un equipo de auditores técnicos a evaluar el estado del montaje, habría dado una opinión sumamente negativa. Este fue otro problema frecuente: la comunicación entre nuestro equipo y otros equipos técnicos. Debido a la presión con que trabajábamos, no teníamos ni el tiempo ni la calma suficientes para desarrollar una explicación detallada del sistema. Además, los últimos días, evidentemente, era imposible establecer revisión o cambio alguno al diseño que ya estaba en marcha.

Creemos, sin embargo, que el diseño, montaje y operación de un sistema de esta naturaleza no habría podido realizarse por un equipo que sólo tuviera competencia técnica de alto nivel. Era necesario tener una voluntad y disposición completa a enfrentar y superar cualquier problema. Estas cualidades las tuvieron todos los que participaron en los equipos centrales en Santiago y en provincias.

Los responsables de los equipos de transmisión y recepción en Santiago fueron un grupo de ingenieros elegidos por nosotros. Eran personas de alta calificación técnica, capaces de enfrentar situaciones complejas, de administrar recursos humanos y materiales y de estar orientados a la acción. No sacábamos nada con operar un sistema perfecto si los resultados no iban a estar al menos a la misma hora que los resultados del Gobierno.

Los jefes de los centros de transmisión en provincias fueron designados por los responsables provinciales del Comando por el NO.

Los jefes de Centros de Acopio comunales en Santiago fueron elegidos por los responsables de los Comandos por el NO comunales. Estos jefes elegían a su vez a su personal. Los apoderados jefes y los apoderados encargados de recoger la información en los locales de votación también fueron elegidos por los Comandos.

Los locales utilizados en Santiago fueron cedidos por Organizaciones No Gubernamentales, por empresas privadas y por algunos particulares. Tuvimos problemas para

disponer de locales puesto que éstos debían contar con al menos un teléfono y, en el caso de la recepción en Santiago, con al menos 5 teléfonos cada uno. A última hora varios locales no pudieron utilizarse y hubo que hacer cambios hasta en la noche previa al plebiscito, lo que resintió la organización de la operación como también la seguridad. También hubo dificultades en acondicionar el local central en la sede del Comando por el NO, en la calle Lastarria. Esto se debió a que, a última hora, un céntrico local donde se pensaba instalar el equipo, fue negado por los dueños. El resultado fue que la instalación del computador central sólo se terminó dos días antes de la fecha del plebiscito.

La instalación de la mayor parte de los FAX, se hizo sólo dos semanas antes del día del plebiscito, debido al atraso en la adquisición de los equipos, en una operación relámpago de tres días en la que participó un equipo de estudiantes de ingeniería eléctrica de la Universidad de Chile. Lo mismo ocurrió con la instalación de la red de microcomputadores de apoyo, en la que participó otro equipo de ingenieros en computación de dicha Universidad. Estos problemas, falta de fondos y no disponibilidad oportuna de locales adecuados, unidos a dificultades de comunicación entre el equipo técnico central y los miembros de los Comandos Comunales y provinciales por el NO, hicieron más difícil el montaje del sistema.

El montaje, en suma, fue una tarea agotadora: identificar a las personas que trabajarían en los centros, preparar los materiales impresos y los equipos, hacerlos llegar a cada uno de los centros, hacer ensayos, corregir errores, resolver problemas técnicos. En fin, enfrentar los inconvenientes que, en la medida que se acercaba el día, nos parecían que aumentaban.

La operación el día "P"

El esperado día 5 de octubre, el día "P", nos sorprendió en preparativos finales de puesta a punto del sistema de comunicaciones telefónicas, el que debido a nuestros problemas previos de comunicación, aún tenía detalles que resolver. Estos, finalmente se resolvieron el día mismo del plebiscito, en condiciones reales.

Todo el equipo central se debatió ese día entre las dudas sobre el funcionamiento adecuado del sistema y la seguridad de que todos los miembros tenían la máxima disposición a resolver cualquier contingencia.

Las primeras informaciones nos indicaron que los equipos estaban constituyéndose a la hora prevista.

Nuestros sistemas de control y de comunicaciones estuvieron todo el día chequeando cada uno de los centros desde donde fluiría la información, lo que constatábamos era una voluntad a superar problemas, disposición masiva a colaborar y ausencia de hostigamiento. Todos estábamos conscientes de que la seguridad era baja y que frente a un asedio organizado o masivo, nuestra respuesta sería la bandera blanca.

Sólo el centro de acopio de Lota fue asediado y ocupado por fuerzas militares. En diversos otros lados, como por ejemplo en Viña del Mar, Valparaíso y La Serena, sólo hubo visitas de autoridades militares.

La información empezó a ser recibida en el local central alrededor de las 20:00 horas, lo que era un importante atraso en nuestras previsiones. Más tarde sabríamos que esto ocurrió debido a que desde los centros de transmisión se esperó tener un cierto número de mesas antes de enviarlas, a pesar de que se había instruido a todos de enviar de inmediato la primera o primeras mesas recibidas. A partir de la primera mesa recibida se sucedió una avalancha de resultados lo que permitió tener, alrededor de las 21:00 horas, la información suficiente para entregarla al país y enfrentar las cifras que estaba dando el gobierno.

A partir de esa hora, la información fluyó regular y velozmente y el sistema absorbió sin dificultades el *peak* del flujo. Los enlaces llegaban regularmente al local de Lastarria con la información proveniente de los centros de recepción, pero con un grado de tensión extremo. A esa hora, nadie tenía claro qué es lo que pasaba y las calles de Santiago, particularmente alrededor del local central estaban solitarias, lo que evidentemente contribuía a la tensión.

Los momentos más difíciles se vivieron entre las 10:00 PM y las 2:00 AM del día 6 en que hubo una confusa situación debido al cerco del centro establecido por las fuerzas de Carabineros. Esta se resolvió finalmente debido a las negociaciones entre los dirigentes del Comando por el NO y los oficiales de Carabineros. Las últimas informaciones se recibieron cerca de las 3:00 AM del día 6 completando alrededor de 6.200.000 votos escrutados. Esto, que es un record mundial, fue la coronación del trabajo silencioso y eficaz de un equipo humano que tuvo en todo momento la voluntad de enfrentar y resolver las dificultades.

Algunas conclusiones

Probablemente la más destacable es la experiencia de trabajo de equipos multidisciplinarios, técnicamente competentes y pluralistas.

Se demostró, por otro lado, que los equipos netamente técnicos pueden trabajar con equipos políticos con un alto grado de entendimiento, creando lenguajes comunes. Esto ocurre, evidentemente, cuando estos equipos están orientados a la acción. Esta experiencia nos muestra la necesidad de desarrollar prácticas de trabajo en las cuales existan: respeto mutuo y efectiva pluralidad.

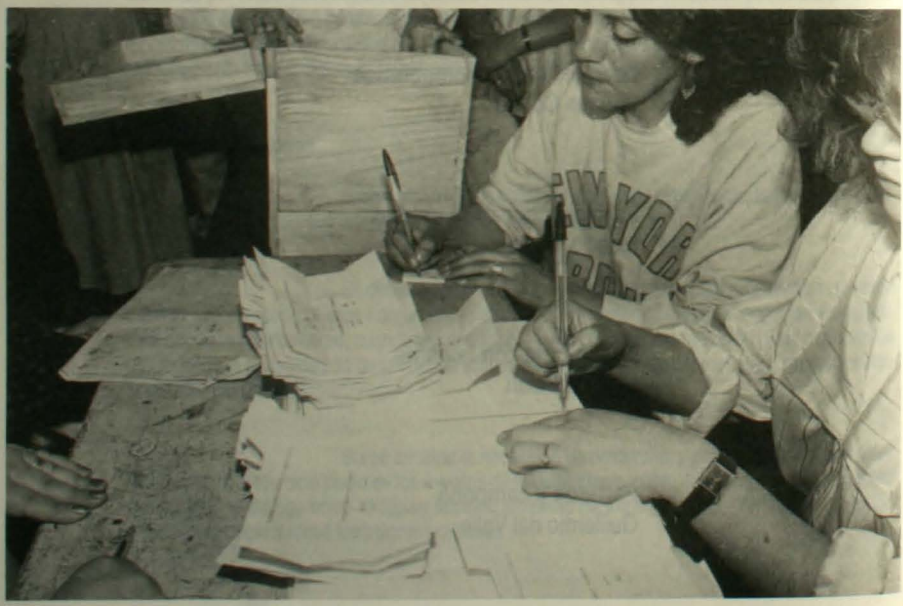
Surge también la necesidad de desarrollar y perfeccionar instrumentos técnicos para el ejercicio pleno de los eventos de la democracia, como son redes de comunicación que faciliten el diálogo entre múltiples actores, sistemas de transmisión de información en forma rápida y accesible a todos los actores políticos.

CAPITULO

6

LOS PARTIDOS POLITICOS Y LA CAMPAÑA

- **La oportunidad democrática**
  Enrique Correa
- **La gran labor de la unidad**
  Ignacio Walker
- **En sintonía con la gente**
  Ricardo Solari
- **Partidos y campaña**
  Guillermo del Valle



LA OPORTUNIDAD DEMOCRATICA

Nosotros jugamos un papel místico, como parte del equipo técnico, pero además cumplimos un papel de intermediación con los políticos a través de la Secretaría Ejecutiva del Comando por el NO.

Yo he tratado de sistematizar en 8 puntos las políticas que se hicieron en la campaña y que los partidos asumieron con gran sacrificio de su cultura política.

De mayoría social, a fuerza electoral

El primero, el más fundamental, el más básico y al que me quiero referir menos, porque es el más obvio, que surgió genuinamente en la dirección política, fue el trabajo o el esfuerzo por convertir la mayoría social contraria al régimen en fuerzas políticas electorales. Ese fue el punto clave, el punto de partida, que se tomó en los niveles de dirección política.

La verdad que esa decisión de convertir una mayoría social en contra de la dictadura en fuerza política electoral, implicó a lo menos dos saltos culturales apreciables en la oposición, bastante complicados ambos. El primero fue lograr ver con otros ojos la institucionalidad del régimen. La Constitución del '80 fue considerada, hasta el momento en que optamos por meternos en el plebiscito, sólo como una trampa anti-democrática. Meternos en el plebiscito significó considerarla, analizarla como una posible trampa de Pinochet, convertir esa institucionalidad que Pinochet había hecho a su medida, que lo envolvía de manera completa, en una trampa de la que no pudiera salir. Eso sin duda fue un paso importante porque significaba entrar en la institucionalidad y aprovecharla, no en favor de quien la había construido, sino que en favor de la democracia. Aquello que llamamos en un momento "convertir el plebiscito en una oportunidad democrática".

El otro salto cultural era actuar con lógica electoral en condiciones de dictadura, actuar en una elección, en un plebiscito, ganar votos. Esto, desde el punto de vista cultural político, era importante porque significaba romper la lógica que predominó en la oposición, la lógica de la resistencia, la que se dio en la primera década después del golpe y que se prolongó en las protestas.

Esta vez pasamos directa y derechamente a lo que pudiéramos llamar la lógica electoral, dentro de una dictadura contra la que habíamos estado luchando todo el tiempo anterior.

Se cruzó el río

Un segundo pie de cueca que está vinculado a éste y que no es menos importante, fue que por primera vez no se esperó que todos estuviéramos de acuerdo para cruzar el río. Este fue un cambio muy fuerte, sobre todo para la izquierda, más aún porque había sido una cultura muy clásica, en este sector, el requerir el acuerdo previo de todos para tomar una iniciativa y un objetivo político importante como éste.

Esta vez no se esperó a todos, se cruzó el río con audacia y se evitó un estancamiento. Si hubiéramos esperado estar todos de acuerdo, no habríamos ido nunca al plebiscito.

Se pasaron muchos malos ratos con esto, se perdió mucho tiempo en polémicas, pero creo que el resultado final fue positivo, porque se hizo una cierta estrategia que fue predominando y terminó siendo finalmente la estrategia de todos. Creo que ese fue un nuevo modo de consenso que demostró que no era necesario hacer el consenso primero en una pieza oscura y después salir a anunciar al país la buena nueva. Se formó desde aquellos que estábamos trabajando muy convencidos y así finalmente se construyó el acuerdo que tuvimos.

Los problemas en primer lugar

Un tercer elemento es que hay menos tradición, en la cultura política chilena, para una concertación pragmática que para una unidad ideológica o programática. Normalmente, los acuerdos se dan en función de las ideas que cada partido tiene y del modo en como éstas concuerdan con las ideas de otros partidos. Se hace una comparación de ideas, se ven las 6 ó 7 en que todo el mundo está de acuerdo, mientras que hay una serie en que se está en desacuerdo, se busca el modo de procesar esos desacuerdos. Así se pudo antes construir una unidad política en Chile. Así se construyó la Unidad Popular, así se debe haber construído seguramente el Frente Popular, así se arman todas las alianzas políticas. Ese es un medio bastante complejo de construir la unidad.

Si hubiéramos partido de ese modo, si la hubiéramos construido así, no se habría dado toda esa concertación que tuvimos. En lugar de poner las ideas de los partidos y de ver cuánto se parecen unas ideas a las otras, pusimos por delante los problemas que teníamos que enfrentar, que es otro modo de construir la unidad. Por cierto nos veíamos favorecidos porque teníamos un solo problema al frente y eso nos permitió hacer uso de un pragmatismo inusual entre los políticos chilenos.

Creo que está la idea de que Pinochet unificó, porque derrotarlo era el objetivo. Yo recuerdo, en relación con este punto, la imagen de la televisión en la que Pinochet está de pie, con uniforme de gala, y la voz en fondo que dice todos sus títulos, mientras la cámara lo recorre de abajo hacia arriba: "hijo ilustre de Tagua-Tagua", etc. Creo que era la imagen con la cual todos concordábamos. Eso ayudó a esa concertación pragmática, pero por otro lado nos ayudó a hacer la propuesta.

Yo espero que esa sea una enseñanza política que perdure, que permanezca. Que no hagamos este principio de unidad en base a las ideas que tengamos y al parecido entre ellas, sino que en base a los problemas que tengamos al frente.

Contra los enemigos invisibles

Cuarto punto, se construyó una campaña que tuvo un punto de partida central en los temores, en las aspiraciones, en los sueños, en los bloqueos de la gente.

Por primera vez, fue una campaña que se propuso no sólo derrotar adversarios visibles: el régimen, la derecha, sino que se propuso enfrentar o ajustar cuentas con enemigos invisibles que estaban asentados en el subconsciente de la gente. La gran batalla que todos dimos fue contra los que contrajeron la desesperanza como una enfermedad adulta o juvenil; contra el miedo que nos generaba demandas de seguridad, la desesperanza que nos demandaba cambios.

Creo que incluso nunca habríamos llegado a esta idea de una campaña que tuviera como primera fuerza la esperanza y la alegría, si no hubiéramos partido de esta base. Nos hubiéramos visto con la inmensa dificultad de tener que articular estos dos sentimientos tan contradictorios. Porque, por un lado, teníamos que prometer seguridad y, por otro, teníamos que ofrecer cambio. La idea de un cambio no tan malo, la idea que por vivir mejor no era necesario morir primero. Que se puede cambiar sin romper continuidades básicas que requiere la gente.

La lógica del ciudadano

Un quinto punto fue la opción por la masividad en perjuicio de la radicalidad. Aquí volvemos al criterio de romper la lógica del resistente, la lógica del militante clandestino que se generó en la década del 70, y la imagen del militante que protestaba, de la primera mitad de esta década, hasta 1984/85. De algún modo esto generó un modelo de héroe, un símbolo de lo que era el opositor. Ahora creamos en el país un tipo de movilización que reemplazó la lógica del héroe, que es por esencia inalcanzable, por la lógica del ciudadano, por la tarea al alcance del vecino y eso fue también importante.

Ganar en las comunas

Sexto, creo que se optó -y eso fue una cosa bien complicada- por convertir la comuna en el escenario en donde nos enfrentábamos a Pinochet. Dimos una gran importancia a la campaña en comunas, porque sabíamos que éramos mucho más débiles en la campaña a nivel nacional. Genaro Arriagada lo decía: "vamos a ganar más la campaña en las comunas que en las páginas del El Mercurio".

Creo que efectivamente el esfuerzo que se hizo en las comunas fue muy grande, se hizo realidad la idea de convertir ese largo trabajo de organización social, que se había construido por años, que era un germen en potencia, en un potencial político eficaz.

La hazaña del cómputo paralelo

El séptimo punto, ya Gonzalo Martner ha hablado de ello, fue la opción por el cómputo propio, en el que nos enfrentábamos a un problema que no tenía solución. Si se aceptaba la propuesta en contra de la idea de participar en el plebiscito y jugarse por el NO -la idea del Comando contra el Fraude, que nacía del criterio que de todas maneras iba a haber fraude, que responde a un viejo fatalismo nuestro-, teníamos muy pocas opciones; porque o decíamos que había fraude y en ese caso no se inscribía nadie, o decíamos que no había fraude y teníamos que reconocer que había un gobierno limpio.

Creo que optamos por el camino más complejo, pero el único por el que podíamos optar, que fue el cómputo paralelo del universo total de los votos. Es una hazaña muy grande.

El señor de la guerra cayó en la trampa

Un octavo punto y final: la oposición tuvo que hacer un sacrificio muy grande al tener que poner en segundo plano la denuncia global al régimen y concentrarse en Pinochet. Se eligieron de él aquellos rasgos que lo podían destruir políticamente. Creo que logramos "posicionar", como aprendí a decir en la campaña, al señor de la guerra y al capitán general de los ricos. Pinochet no pudo librarse de esa doble imagen que lo metió en una madeja y lo hizo vacilar entre ser militar un día y ser un demócrata civil al otro, sin lograr definirse, sin lograr apostar a fondo. En ese juego, se perdió.

Ignacio Walker

LA GRAN LABOR DE LA UNIDAD

Tal vez deba decir, al comenzar, que más que como militante democratacristiano, estoy aquí como miembro del equipo técnico del Comando por el NO. Creo que la experiencia vivida en torno a la campaña plebiscitaria nos marcó muy profundamente, en el sentido que nuestras militancias estaban subordinadas a esta primera responsabilidad, relacionada con el éxito de la campaña.

El rol de los partidos se valoriza

Lo primero que quisiera decir, al abordar el tema de los partidos políticos en la campaña por el NO, en el contexto de estos 15 años, es subrayar el protagonismo que éstos han alcanzado y, en general, su posición central en el sistema político chileno. En un país como Chile, los comportamientos y resultados obtenidos en este proceso sólo pueden esperarse de la acción de los partidos.

Así, por ejemplo, los primeros diez años de este régimen estuvieron marcados por el protagonismo de la Iglesia, cuando los partidos políticos se encuentran atomizados, dispersos; a lo más procuran sobrevivir, se dividen, etc. Pero de la acción de la Iglesia no era dable esperar los resultados que, en un país de las características del nuestro, sólo son posibles de obtener de la acción de los partidos.

Luego viene una segunda etapa, entre 1983 y 1986, marcada por lo que los cientistas políticos llaman "la resurrección de la sociedad civil", en que son las organizaciones sociales las que emergen y se reorganizan. Los símbolos de este período son: Bustos, Seguel -dirigentes sindicales-, las protestas, la "Asamblea de la Civilidad", etc.; pero, al igual que en el caso anterior, de la acción de dichas organizaciones no podían esperarse los resultados provenientes de la acción de los partidos.

Por lo tanto, si hay un primer elemento a destacar para explicar el éxito de esta última fase, es el rol central que tienen los partidos políticos en el sistema político chileno y su protagonismo en esta etapa. Así, el símbolo de esta última fase es la Concertación de los partidos, concretada el 2 de febrero.

De ahí para adelante, la gran legitimidad que ellos comienzan a ganar -no hay que olvidar que hace un año las encuestas daban una legitimidad muy precaria a los partidos políticos- conlleva una gran respuesta social: al final de la campaña, cada instructivo, cada conferencia de prensa de los partidos, es seguida casi ciegamente por la población.

Recuerdo que al día siguiente del plebiscito, cuando la gente sale a la calle a celebrar, los que estábamos en la ventana de la sede del Comando por el NO, con un parlante, tratando de detener esa avalancha de gente que se iba al centro tomándose la Alameda, lo que nos creaba un problema tremendo con Carabineros, decíamos: "al Parque Forestal" y todos corrían al Parque; "a sus casas" y la gente se iba a sus casas.

Los partidos políticos juegan en ese sentido un rol insustituíble, que no podía esperarse ni de las organizaciones sociales ni, en un período inicial, de la Iglesia.

Ahora, creo que esto abre una interrogante en el caso de la derecha. El rol de los partidos políticos como vehículos de acceso al poder, este papel protagónico, está mucho más legitimado en la izquierda y en el centro. Creo que en la derecha, en general, ha habido una cultura anti-partido muy fuerte; aunque la autocrítica surgida en su seno, acerca del escaso rol que los partidos de derecha jugaron en esta campaña y cómo esto influyó en la derrota, puede llevar a una revalorización del rol de los partidos en la etapa que sigue. Creo que esto sería un tema a analizar en el próximo tiempo.

Se incorpora el elemento técnico

Lo segundo, y reconozco que como miembro del equipo técnico puedo tener un cierto sesgo en este sentido, es que si hay algo nuevo en este proceso que se ha vivido, es el elemento técnico incorporado a la campaña; y la aceptación e incorporación del mismo por parte de los partidos políticos, tanto en el diseño estratégico, como de la campaña misma.

Revisando algunos documentos, tomaba la primera acta del Comité Técnico del 19 de octubre de 1987, mucho antes de la Concertación, y realmente es muy interesante ver cómo este nuevo elemento técnico expresado en las encuestas, por ejemplo, fue marcando la línea política. Los partidos políticos fueron aceptando, poco a poco, esta nueva realidad.

Un elemento clave, inicialmente, fue por ejemplo, el aporte de los *focus groups*, sobre el estado psico-social de los chilenos, expresado en el tema del miedo, la inseguridad, la frustración, el escepticismo. Ese fue el punto de partida de nuestra campaña; tenía consecuencias políticas muy claras. Otro elemento fueron las encuestas, como las de DIAGNOS, que en ese momento inicial nos mostraban, por ejemplo, dos cosas: una, que Pinochet, como candidato oficial, era el que lograba aglutinar más votos en su contra, respecto de cualquier otro candidato oficial.

Segundo, la evaluación negativa de la situación económica y social, que fue un punto de discusión permanente al interior de la oposición.

A partir de estos trabajos, de las encuestas, de los *focus groups*, etc., pudimos en ese momento trabajar, anticipar y sacar conclusiones políticas. Por ejemplo, revisar la tesis de la trilogía "Candidato-Coalición-Programa". Frente a lo que mostraban las encuestas, y los *focus groups*, obviamente esta tesis no tenía mucho sentido.

Vimos la necesidad de virar desde el Movimiento por las Elecciones Libres, que todavía estaba activo, hacia la elección y la votación NO, en base a ciertos supuestos básicos: habrá plebiscito, Pinochet será el candidato, no habrá reforma constitucional. Lo que las encuestas mostraban era claramente que el mejor escenario para la oposición era el del plebiscito con Pinochet de candidato. Y estos trabajos fueron, entonces, analizados por el equipo técnico y recepcionados por los partidos políticos.

Los grandes momentos de la campaña estuvieron muy marcados por este elemento técnico: el paso de la trilogía "Candidato-Coalición-Programa" a la Concertación por el NO; el paso de las "Elecciones Libres" al voto NO; el Compromiso Económico-Social, que fue una discusión de dos o tres meses. Muchos se inclinaban por no tocar lo económico-social; nosotros, en cambio, constatábamos que había una evaluación negativa del desempeño económico-social del régimen y, por lo tanto, había que dar una respuesta en este sentido.

Luego, la no designación de un candidato. Recordemos que hasta dos semanas antes del plebiscito, muchos todavía se inclinaban por la idea de nominar un candidato antes de esa fecha. Obviamente, todos estos elementos técnicos mostraban la inconveniencia de designar un candidato, y yo creo que hoy la política chilena nos está mostrando, efectivamente, que era altamente inconveniente meterse en la discusión acerca del candidato en ese momento.

Finalmente ¡para qué decir! la franja del NO fue el mayor acierto técnico, junto a la enorme empresa que significó el Control Democrático. Esta incorporación de lo técnico, hacia adelante, da cuenta de un verdadero fenómeno de modernización de la política chilena, que no podrá prescindir de dicho elemento.

Una cuestión difícil de cuantificar, de graficar, pero que resultó decisiva en el triunfo, es el rol del contacto y las relaciones personales: el conocimiento recíproco logrado entre los políticos. A mí me tocó ser secretario del Comité Directivo de la campaña en los últimos dos meses y pude ver el grado de fluidez que se logró en la Concertación vía este contacto personal. Este conocimiento logrado entre los dirigentes, esta confianza en las personas es algo que merece destacarse e influyó decisivamente en superar o postergar diferencias ideológicas y avanzar hacia la concertación.

Capacidad de movilización

Un cuarto elemento muy significativo es la capacidad de movilización de los partidos políticos lograda en la campaña. Eso fue muy decisivo porque fue exactamente lo contrario de la campaña oficial con su carácter absolutamente superestructural y burocrático que es parte de la explicación del fracaso del SI. Es decir, esta tesis de "voluntarios versus funcionarios" y la capacidad de movilización de los primeros, aparece como un elemento clave del triunfo opositor.

En este sentido, la tesis sobre la cual se trabajó en la campaña fue absolutamente correcta: "masividad versus radicalidad"; mientras más radicalización en la campaña, menos masiva. Así, por ejemplo, en algún momento de las movilizaciones sociales, en el período 83-84, mientras más radicales eran las protestas, menos masivas. Esta fue una lección muy significativa en esta campaña.

La unidad, un imperativo

En quinto lugar, está el tema de la Unidad. Es cierto que, en estricto rigor, lo que hubo aquí fue una "Concertación"; pero la percepción en la opinión pública -y eso es lo importante- fue de "UNIDAD". La incorporación del Partido Nacional, de los Independientes, e incluso del Partido Comunista, reforzaron esta imagen.

El nivel de unanimidad logrado -yo no recuerdo, por ejemplo, votaciones de "mayoría" al interior de la Concertación-; el principio de igualdad que imperó entre sus integrantes -por ejemplo, se propuso la tesis del *primus inter pares*, que no prosperó- fueron todas expresiones de esta unidad real. Obviamente, no todos los partidos tenían el mismo peso político real, pero estos principios de igualdad, de unanimidad, al interior de esta Concertación, fueron decisivos.

La explicación de todo esto, era relativamente sencilla: desde el punto de vista del análisis "costo-beneficio", el costo de la falta de unidad, podía conducir a la catástrofe. Todos los partidos se enfrentaban a un dilema muy categórico, contribuyendo a hacer de la unidad, un imperativo. Sin el triunfo del NO, las "chances" de cada uno de los partidos eran absolutamente inexistentes para el futuro.

Hubo sí, intentos de "unilateralidad", y tuvimos que luchar contra ellos, pero prevaleció la idea de unidad, de concertación, dentro de los principios de unanimidad e igualdad. Los costos de la falta de unidad eran insostenibles; insoportables para todos los partidos políticos.

¿Por qué planteo todo esto? Porque creo que en la fase que viene, superado este momento crítico, triunfante el NO, los distintos sectores pueden percibir que los costos de la falta de unidad tienden a disminuir. Surgiría así, la tentación de la "competencia", de la

dispersión, en el sentido de que las "chances" de los partidos políticos ya se pueden medir dentro de ciertos niveles de competitividad.

Y creo que esto es un error, por dos razones: en primer lugar, porque lo peor que podría sucederle a un primer gobierno democrático, esto es, de marzo de 1990 en adelante, es que fuera un gobierno de minoría. Así, el argumento en favor de la unidad, y de la necesaria concertación está en la necesidad de ampliar los acuerdos para lograr fortalecer un gobierno de mayoría. En segundo lugar, porque ese gobierno no es sólo el primer gobierno democrático; es también un gobierno que tiene que completar la transición. Aquí hay un segundo argumento en favor de la necesidad de ampliar la concertación. El 5 de octubre fue sólo un primer paso en esta línea de avanzar hacia la democracia plena. Obviamente, este elemento de competividad, y la posible dispersión consiguiente, no puede hacernos perder de vista lo fundamental: la necesidad de contar con un primer gobierno de mayoría que culmine exitosamente la transición a la democracia.

En este sentido, me parece absolutamente artificiosa la tesis que distingue entre "gobierno" y "gobernabilidad" -como en la franja del NO, creo que esto "no calza"-. Frente a esta necesidad doble de un primer gobierno de mayoría, y de un gobierno que sea capaz de acumular la fuerza política social y electoral, para culminar exitosamente la transición, esta tesis no tiene justificación.

Interlocuciones más allá de la Concertación

Un último punto que quiero enfatizar es el rol fundamental que jugaron en este período, desde el punto de vista de los partidos, las interlocuciones sostenidas más allá de la Concertación. Esto no fue muy perceptible para la opinión pública porque fue una acción discreta; a veces secreta. Dicha interlocución fue desde la UDI hasta el PC; sobre esto no se ha dicho mucho, pero creo que fue algo absolutamente fundamental, tanto para el rol que jugó el día del plebiscito el Partido Comunista, como el que jugó la UDI para oponerse a la tesis del desconocimiento de los resultados, que tenía sus partidarios en el régimen. Fue una estrategia, una operación, llevada a cabo desde el interior de la Concertación, muy necesaria, especialmente en el último tiempo.

En segundo lugar, la interlocución con los actores sociales no fue nada de fácil. Especialmente en ciertos momentos, frente a las demandas de la CUT o del ACUSO, o a los temores y sobresaltos de los empresarios, hubo que sostener un diálogo permanente, más exitoso en algunos casos, menos en otros. El trabajo, por ejemplo, que se hizo con la Iglesia, desde nuestro sistema de control democrático; o con las comunidades de base, en los últimos meses. Fue un trabajo, desde la Concertación, muy significativo. Lo mismo se hizo con la comunidad internacional.

En estos seis elementos creo que hay algunos que son claves para explicar el triunfo democrático.

LA ALEGRIA

EN SINTONIA CON LA GENTE

A mi juicio, el logro mayor de esta campaña no fue haber ganado el plebiscito, porque, al fin y al cabo, el futuro está lleno de imponderables. Puede ser que en algún tiempo más nos veamos envueltos en algún acontecimiento catastrófico, se destruya todo lo que hemos construido, volvamos de nuevo a fojas cero, y entonces, el triunfo de hoy habrá sido algo efímero o incluso, para los historiadores, este triunfo aparezca como un gran error a la luz de nuevos sucesos que hoy no podemos prever.

Creo que el gran mérito de la campaña consistió en el intento serio y audaz de hacer nacer en Chile una cultura política diferente y un nuevo estilo de comportamiento en nuestras élites políticas. Si estas innovaciones que se intentaron se imponen, se podrá fundar en esta tierra un sistema de convivencia duradero y afincado en los motivos de la gente, eficiente y optimista respecto al futuro.

Reemergió aquello que es la escencia del trabajo político, cual es su ejercicio como servicio público. Partiendo de ese punto de vista, tengo la impresión que el esfuerzo que se inició en octubre del año 1987, cuando las condiciones no eran nada favorables, pero sí la necesidad de cambios políticos y sociales era muy alta, tuvo mucho de transformador y pionero.

A mí me queda claro que allí hay que situar el centro del esfuerzo que se hizo en esta campaña.

Merece la pena ilustrar, con algunas imágenes o consideraciones, esta idea de una nueva cultura de la política, este intento de hacer una política moderna, que es la combinación del uso del conocimiento experto con una visión democrática: esto significa que los políticos deben actuar siempre en sintonía con las motivaciones y anhelos de los ciudadanos, que deben estar cerca de la gente y esforzarse por descubrir los medios que en el tiempo sean más eficaces para cumplir con los propósitos de las personas.

Convicción de mayoría

La primera imagen tiene que ver con la mística y la confianza en el triunfo. La opción que nosotros hicimos tenía su origen en la certeza de que muchos chilenos lo estaban pasando mal, que querían que este régimen terminara cuanto antes, aunque no por cualquier medio.

La construcción de esta convicción de que éramos mayoría, se hizo crecientemente fuerte en nosotros y claramente tenía su origen en la confianza en los instrumentos de medición de opinión que nosotros mismos construíamos.

Así, en nuestro caso, el uso del conocimiento experto y no el olfato, fue la fuente principal de motivación y de mística. Este ejercicio de la modernización, que nos obligó a los políticos y a los técnicos a hacer lo que la gente quería que hiciéramos, fue la lógica de construcción básica de toda nuestra campaña.

El notable ejercicio de la tolerancia

En segundo lugar, una imagen fuerte que nos quedó a todos fue haber vivido el esfuerzo, hasta ahora duradero, de reponer la tolerancia en la actividad política en Chile. Sabíamos que nuestra unidad era una condición fundamental para hacer viable la escasa posibilidad de ganar que teníamos. Si no nos entendíamos entre nosotros, seríamos inevitablemente derrotados.

Enfrentados a esa amenaza, estuvimos obligados a practicar el notable ejercicio de escuchar a individuos que pensaban diferente a nosotros y que incluso nos contradecían. En un país clínicamente enfermo de intolerancia y sectarismo, ayudar a reponer la voluntad de entendimiento como el tipo dominante de relación entre los políticos y los técnicos militantes, fue una interesante experiencia para alguien, que como yo, no vivió la realidad democrática pasada.

Transmitir confianza

Una tercera imagen se refiere a la importancia de la persuasión y la enorme significación que en la actividad política tiene transmitir confianza.

Recuerdo mi primera conversación con Genaro Arriagada; en ese momento, el 50% de los chilenos se declaraba indeciso respecto de su voto en el plebiscito, incluso frente a la posibilidad de que Pinochet siguiera gobernando por ocho años más. Aquello era insólito y terrible, y Genaro Arriagada me dijo "mira, yo estoy totalmente seguro que vamos a ganar"; hizo una breve descripción de cómo él veía las cosas y me convenció en cinco minutos. Genaro primero

y luego otros, logramos convencer a mucha gente y, de esa manera, sin otro medio que la persuasión, constituímos un equipo grande y muy motivado, aun en el contexto de las encuestas, que seguían indicando niveles altísimos de indecisos y bajos niveles de inscripción en la población con derecho a voto.

Ejercer autonomía

Otro aspecto que en mi opinión fue crucial, es que tanto en el trabajo de la Secretaría Ejecutiva como en el del Comité Técnico, el ejercicio de la autonomía personal fue legítimamente utilizado. Este estilo se fue formando a la luz de la conciencia de la importancia de las decisiones que adoptábamos cotidianamente.

El poder establecer, con cierta independencia, una postura sobre un tema, por parte de quienes militamos en un partido, sea porque el tiempo apremiaba o porque la discusión en la Concertación se entrampaba, fue lo único que pudo hacer posible el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de la campaña.

Este modo de actuar fue impuesto con gran valentía por el Secretario Ejecutivo de la campaña e influyó positivamente en el conjunto del equipo. No pocas decisiones se tomaban en función de lo que nosotros, desde ángulos diferentes, concebíamos como el bien común o el interés patriótico.

Creo que todos hemos pagado costos por enfrentar las cosas de ese modo. Sin embargo, estoy convencido que haberlo hecho de otro modo hubiese significado no efectuar algunas de las tareas más importantes de la campaña, tales como el Cómputo Paralelo y la franja de NO.

Afectividad, solidaridad, lealtad

Otro aspecto importante fue la afectividad. El comando de la campaña fue un espacio abierto a que la gente estuviera expresando permanentemente su afectividad, sus sentimientos y sus ánimos; entonces había posibilidad de discrepar y pelearse y eso no significaba poner en crisis el NO. El NO podía seguir subsistiendo en medio de nuestras discrepancias y de las presiones que todos sufrimos. Dejar libres esos espacios de afectividad fue un acertado remedio para combatir el *stress*.

También fue clave la solidaridad mutua y la autoimagen de sentirse un equipo. Eso tiene mucho que ver con la autonomía personal y la creación de los sólidos lazos de lealtad que suelen crearse en las campañas; pienso que la solidaridad del equipo alcanzó niveles, en algunos momentos, sin precedentes.

Por ejemplo, nosotros no teníamos la certeza absoluta de que lo de Martner, el Recuento Paralelo, iba a funcionar. El misterio se develó exitosamente como a las siete de la tarde del día 5. En cualquier caso y bajo cualquier circunstancia, nosotros lo habríamos apoyado y habríamos compartido con él cualquier hipotético fracaso, porque habíamos vivido el esfuerzo realmente inmenso que él y sus colaboradores realizaron y las restricciones de medios que tuvo que enfrentar.

Pero junto a la lealtad, y siendo parte de ella, creamos niveles bastante altos de exigencia de trabajo, de calidad de los productos, y de cantidad de horas entregadas a la campaña del NO. Esto estaba también vinculado al asunto de la transparencia, no podíamos esconder los problemas que teníamos en cada una de las áreas; tuvimos dificultades importantes, algunas que no pudimos superar.

Estructuración en módulos

La idea original de la campaña fue estructurarla de acuerdo a módulos que representaban áreas de trabajo. Hubo algunos que no se realizaron o se implementaron deficientemente. Por ejemplo, no pudimos hacer una adecuada campaña con mujeres, eso simplemente fracasó. Respecto a la campaña en el campo juvenil, ésta tuvo poca fuerza y fue por sobre todo tardía.

Cada una de estas deficiencias tratábamos de suplirlas en otros módulos de campaña, particularmente en el trabajo de comunas que coordinaba Carlos Montes. Para poder corregir los problemas oportunamente, era necesario funcionar con el dominio completo de toda la información y por ello, en la casa de la Alameda (casa del NO) no habían demasiados secretos.

Creo que el aporte que intentamos hacer está resumido en estas dimensiones descritas, a la que debe agregarse la voluntad común. Resolver siempre con razonada audacia los problemas que se presentaban. Yo creo que hicimos, entre todos, un germinal intento por generar una oportunidad de reconversión mental y tecnológica en la clase política chilena. El resumen de este esfuerzo de casi un año, ocurrió el día 5.

Mantener la concertación

Creo que el problema pendiente es lo que se refiere a cómo hacer política en Chile, manteniendo toda la tolerancia, la misma mística, la afectividad, la modernidad la autonomía personal, el buen ánimo, la solidaridad de equipo, la transparencia y finalmente la audacia: ¿cómo lograremos hacerlo? Entramos en una etapa competitiva, pero por competitiva no puede negar la noción de que la política es servicio público.

Y hay allí un campo inmenso que debemos desarrollar con profundidad; entonces para que no muera este intento de razonamiento, de reorganización de nuestras culturas políticas, es necesario, a lo menos, que el propósito de concertación que puede dar sentido a este país, siga existiendo y se extienda. ¿Cómo se hace? Creo que será el tema central de la próxima campaña.

YA VIENE

GANA EL NO

Guillermo del Valle

PARTIDOS Y CAMPAÑA

Me quiero referir a algunos antecedentes, antes de analizar lo que fueron las relaciones entre los partidos y la campaña. Es importante mirar un poco más atrás, antes del año 1988, para poder explicarnos de dónde surge la política que posteriormente se expresa en la campaña del NO.

1987: dos caras de una misma moneda

El primer antecedente previo que quiero destacar nos remonta al año 1987. Allí emergió una opción política realista y apegada al sentido común de la ciudadanía. Si uno mira para atrás, puede ver en esta etapa una oposición hegemonizada por una lógica que yo caracterizaría de maximalista. El año 1987, el discurso de oposición era el del levantamiento popular en pro del derrocamiento, por parte de un sector; y el de la desobediencia civil y la ingobernabilidad en pro de la renuncia, por otro sector.

Dos caras de una misma moneda, de una misma lógica política donde, básicamente, se trataba de acumular fuerzas para provocar un derrumbe o caída del régimen; no había ningún punto de conexión política entre el accionar del régimen y el de las fuerzas opositoras.

Sin embargo, esa lógica estaba en crisis. Había un agotamiento de las protestas, se produjeron el atentado contra Pinochet y el descubrimiento de los arsenales, se dio un importante reflujo en el movimiento social y político que había surgido con las protestas y un gran vacío en la conducción política.

En el curso de ese año surge, lo que podríamos denominar, la avanzada de una nueva estrategia política. Creo que los Comités de Elecciones Libres, que se formaron en el año 1987, fueron un anuncio de la nueva lógica política que se implanta en 1988 y conecta con la campaña del NO. Son una expresión parcial, obviamente de menor impacto nacional y de masas que lo que fue la campaña en 1988, dado el reflujo que vive el país, pero que adelantaron dos grandes virtudes.

La primera virtud

El conflicto político se llevó al campo institucional. La demanda de elecciones libres versus la opción del plebiscito, primero; y la opción NO versus la opción SI después, buscaron canalizar la fuerza política en función de un punto de conexión con el régimen; de una batalla política que articulara tanto el movimiento del régimen como el esfuerzo de la oposición, en un momento y escenario de confrontación común.

La segunda virtud

La otra virtud fue generar experiencias primarias de nuevas formas de apelar a la gente. La formación cívica -como terreno de la política-, el trabajo comunal y territorial que se concreta en jornadas por las Elecciones Libres en Peñalolén, Renca, Concepción, Rancagua y Valparaíso; la movilización, apelando a símbolos de alegría, imágenes y colores, más la participación sin riesgos de las mayorías. Creo que fueron experiencias parciales que adelantaron una opción muy distinta de la oposición en el año 1988.

El primer antecedente de la campaña del NO es la emergencia, en el año 1987 -en el marco del reflujo y de la crisis de una lógica política anterior de la oposición- , de pistas, elementos, adelantos que serán desarrollados, multiplicados y potenciados plenamente en 1988 en lo que es la campaña del NO.

El escenario confrontacional

El segundo antecedente, propio de la campaña, que no dependió de nosotros sino del cuadro nacional y de la propia dictadura, fue la consolidación de un escenario de plebiscito confrontacional. Este elemento fue de vital importancia porque explicó la evolución de la oposición. Hasta que no estuvo claro el escenario, las tendencias a la dispersión opositora seguían presentes. Ideas como las de un candidato civil de consenso pactado entre las FF.AA. y la civilidad para ser plebiscitado, la opción por impedir el plebiscito, por ser parte del itinerario del régimen, y la espera de algún cambio constitucional que alterara el cuadro, fueron elementos que imantaron y confundieron a distintos sectores opositores.

En este sentido, la reiteración del plebiscito confrontacional y la posterior nominación de Pinochet ayudaron a consolidar un escenario claro, neto, sin ambigüedades, sin posibilidades de reflexiones en el aire o lucubraciones por parte de la oposición. Se fijó una cancha clara que obligó a las organizaciones políticas a apurar el tranco, a eliminar campos de dispersión y a ajustar definitivamente sus estrategias.

Estos dos antecedentes -emergencia de una nueva lógica política el año 1987 y escenario confrontacional e institucional claro en 1988- son cuestiones que permiten, que

facilitan la evolución de las opciones políticas en la oposición y el comportamiento, en 1988, de los Partidos Políticos en la Concertación.

En ese marco, hay varios rasgos destacables de lo que es el trabajo de las fuerzas políticas durante la campaña del NO, algunos de los cuales se han señalado.

Unidad y flexibilidad

El primero es la opción por la concertación, donde en lo simbólico se trataba de que el país sintiera su unidad y, en lo político, que existieran acuerdos básicos eficientes y una gran flexibilidad para entender procesos de más larga duración.

Lo principal fueron acuerdos que permitieran ser eficientes en el escenario impuesto, sin lucubraciones anteriores ni posteriores, y flexibilidad para entender cosas que antes no se hubieran entendido o que quizás más adelante no se entiendan. Como por ejemplo, que en la concertación hubiera partidos de la Izquierda Unida, que a su vez mantenían alianza con el Partido Comunista, sin que ello bloqueara el cuadro de concertación.

Hubo una flexibilidad política, una disposición de la dirección nacional a establecer acuerdos básicos eficientes en el plano de lo político. Y todo esto se proyectó, se comunicó en lo simbólico a través de un fuerte contenido unitario. No era la unidad propia de etapas anteriores: absoluta, imposible; no era la búsqueda permanente de la unidad de la A a la Z, en donde si fallaba una letra no había nada. Se constituyó, en cambio, una lógica distinta para entender el trabajo de los partidos y sus distintas relaciones.

Pragmatismo y perseverancia

Un segundo aspecto es el pragmatismo y la persistencia en la opción política tomada. En general, la oposición política se ha caracterizado por escribir propuestas, por declararlas públicamente a la prensa, pero muy poco por recorrer materialmente esa propuesta de principio a fin. Siempre nos manteníamos en un plano de debilidad frente al régimen, lo que se traducía en que todas las propuestas de acción, todas las estrategias o las tácticas, se impregnaban de vacilaciones al tener un alto porcentaje de inseguridad y de riesgo, muchos de ellos imponderables.

Creo que la virtud del pragmatismo y la perseverancia que se observó en el comportamiento de los partidos políticos se tradujo en la voluntad por recorrer un camino a fondo.

Hubo múltiples señales para descarrilar ese camino como, por ejemplo, el intento por poner el acento en resolver, antes del plebiscito, la trilogía CAN-

DIDATO/PROGRAMA/COALICION; o las trampas que la dictadura levantaba al poner determinados temas en el debate nacional, que apuntaban a generar confrontaciones innecesarias en el cuadro de la oposición.

En la misma dirección apuntaba el discurso del fraude *a priori*, discurso que "pegaba" mucho en la gente que pensaba que siempre había ganado el gobierno, "¿por qué no, esta vez, con todo el instrumental en sus manos, cómo no iba a hacer fraude?" Muchas tentaciones, muchos elementos, incluso con apego a la experiencia de la gente, indicaban que esta estrategia tenía muchos imponderables y muchas posibilidades de fracasar.

Pero aquí hubo una lógica, una opción política que se acordó, que se recorrió y mantuvo, a pesar de los riesgos, hasta el final. La persistencia consecuente es una característica que la oposición demostró en 1988, que no había demostrado en vueltas anteriores.

La política a las comunas

Un tercer elemento relevante es la ubicación del escenario territorial como escenario privilegiado del trabajo; la política llevada al campo de las comunas, a las provincias. Esto, entre otras cosas, posibilitó una gran expansión y participación de los partidos políticos en la campaña, dado que su organización principal es territorial. Con esto se llegaba a la base social más directamente, asentando la campaña en cada realidad local, y se generaba un campo para el propio fortalecimiento del papel de los partidos.

Gobernabilidad propia

Un cuarto elemento, también relevante en el trabajo de los meses de la campaña, fue que la oposición generó un grupo efectivo de resolución política. Sabemos que un elemento que siempre atenta contra el movimiento pragmático y ascendente de la oposición es la complejidad de su autoadministración interna y, en ese sentido, durante la campaña, de hecho, ciertas fuerzas políticas operaron como dirección centralizada. Hubo un eje político claro de cuatro o cinco fuerzas que ordenaron el naipe político, impusieron un ritmo, tomaron las decisiones y, por lo tanto, dotaron a la oposición de un sistema de gobernabilidad propia que le permitió encarar la dinámica de la campaña.

Un estado mayor político-técnico

Un último elemento que me gustaría destacar en esta línea, es la existencia también, junto a esta dirección política reducida, de un estado mayor político-técnico de alta capacidad operacional. En este sentido creo que el rol del Comando por el NO, sus equipos con sus distintas áreas, constituye una experiencia muy clave, inédita en estos años. Posibilitó la combinación entre la participación de partidos fuertes y la existencia de un prisma colectivo que a

veces se tensionaba con el interés particular de uno o más partidos, asegurando una perspectiva más nacional. Esto fue un nudo bien resuelto del engranaje de la oposición.

El Partido por la Democracia

Más allá de estos cinco rasgos mencionados, en la medida que el tema era partidos políticos y campaña del NO, quiero hacer además una reflexión sobre la vinculación de uno de los partidos con y en la campaña. Me refiero al Partido por la Democracia (PPD). Creo que cada partido, las fuerzas principales que participaron en la campaña, tuvo distintas complejidades para relacionarse con la lógica de la campaña central que hemos descrito en las distintas ponencias. En el caso del PPD hubo una complejidad particular que debió enfrentar en el año 1988, que generó tensiones permanentes que hay que reconocer mirando hacia atrás.

El PPD enfrentó en un mismo tiempo político, en un mismo momento, la campaña unitaria por el NO con su propia constitución como fuerza política. O sea, no es una fuerza pre-constituida que entra a poner su capital al servicio de la concertación, sino que es una fuerza que va constituyéndose al calor de la campaña del NO. Por lo tanto se genera una tensión a lo largo de los meses de la campaña, entre la necesidad de unidad y concertación y la necesidad de creación de identidad y espacio propio, identidad y espacio que el resto de las fuerzas con tradición tenían resuelto.

La fotografía de estas dos necesidades superpuestas, unidad y concertación, por un lado, y creación de fuerza propia e identidad que no tenía, por otra, constituye un foco de tensión permanente en el aporte y la relación del PPD en la campaña por el NO. Yo creo que fue una tensión que se fue resolviendo día a día, asumiéndola, generando complementariedades en el propio núcleo dirigente del PPD, entre funciones que privilegiaban uno u otro aspecto y, particularmente, en el rol del liderazgo de Ricardo Lagos, que sintetizó un gran aporte unitario a la campaña con un fuerte perfil propio.

Las otras fuerzas

Creo que hay otras fuerzas que también desarrollan complejidades particulares en su relación con la campaña. El caso del COSONO y su relación con el Partido Comunista, lo que le impone ciertas particularidades a su trabajo; el caso de la Democracia Cristiana y su conciencia prematura de que de sus filas saldría probablemente, de ganarse el plebiscito, el candidato presidencial; lo que también agrega factores específicos de tensión en el desenvolvimiento de la campaña.

No todos los partidos se vinculan de manera igual con la campaña, hay particularidades en cada caso que sería interesante escarbar.

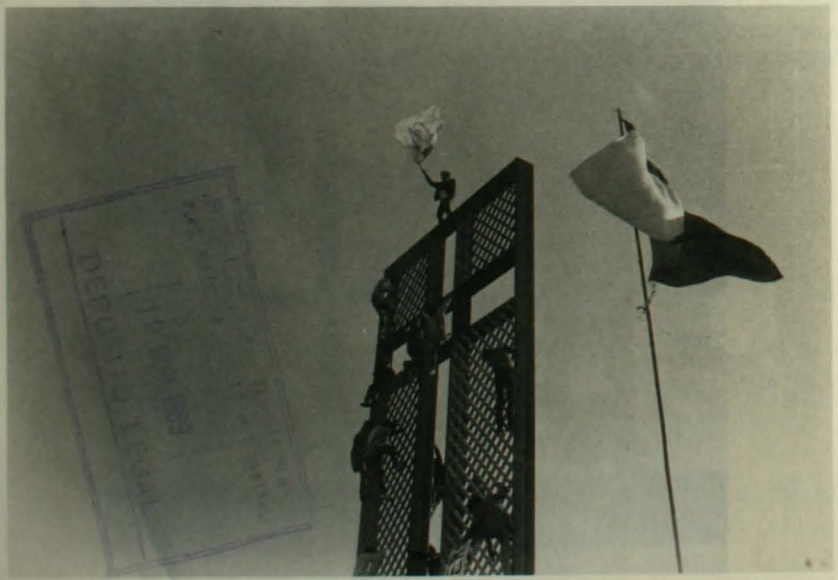
"Hemos perdido el espacio vital"

Finalmente, una reflexión más global. Decía Oscar Guillermo Garretón, en una comida en que se le homenajeó por haber salido de la cárcel, que ésta es la primera oposición que tiene una tremenda victoria y que, al día siguiente, desarma las instancias que la han llevado a la victoria. Agregaba Oscar que, visitando un pueblo, los jóvenes decían: "hemos perdido el espacio vital donde nos reuníamos, donde nos juntábamos". Su gran demanda era que se abriera la casa del NO, el lugar donde se encontraban. Las casas del NO se han cerrado en todo el país, cada partido está en su propia casa, la dinámica de la inactividad se está empezando a imponer. Y en ese sentido, la gran reflexión política que todos tenemos que hacer, junto con la evaluación del trabajo de la campaña por el NO, es responder si el 5 de octubre se cerró una etapa o hay aún una tarea inconclusa.

La tarea está inconclusa

Creo que en la dinámica del cuadro opositor hay muchos elementos que tienden a empujar hacia la conclusión errada de que estaríamos frente a una etapa cerrada, con una democracia ya conquistada, a plazo fijo. Soy un convencido, en cambio, de que la tarea está inconclusa, de que la dictadura trata de amarrar pilares fundamentales del poder y de que resta la mitad del camino, después del 5 de octubre, para ganar la democracia. Por lo tanto, estas reflexiones respecto de la campaña debieran oxigenar y dar luces a la conducción política para el año 1989. Y esto, a la brevedad, porque la legitimidad política ganada por los partidos, al calor de la campaña por el NO, no es una legitimidad consolidada. Creo que del 5 de octubre para adelante, esa legitimidad está en juego, y semana a semana está siendo evaluada por la gente común y corriente de este país. Y creo que la evolución política, en el curso de estos meses, puede retrotraer esa legitimidad a fojas cero o la puede consolidar con una nueva victoria en diciembre del próximo año.

NI UN
NO
USO:



INDICE DE AUTORES

Agüero, Ignacio:
Cineasta
Director de la franja de TV.
Almarza, Rafael:
Miembro del comando provincial de la campaña.
Campero, Guillermo:
Sociólogo.
Miembro del equipo de investigadores del CIS y responsable de los *Focus Groups*.
Correa, Enrique:
Licenciado en Filosofía.
Secretario Técnico de la Concertación.
De Aguirre, Jaime:
Músico.
Autor de la música de la franja del TV.
Del Valle, Guillermo:
Comunicador Social.
Dirigente político del PPD.
Estévez Francisco:
Director de IDEAS.
Responsable de la capacitación de apoderados para el plebiscito.
Fernández, Mariano:
Abogado y Periodista.
Vicepresidente de la Comisión Internacional de la campaña del NO, portavoz de prensa de la campaña. Miembro del CIS.
Flores Delpino, Carlos:
Cineasta.
Miembro del equipo de la franja de TV.
Forch, Juan Enrique:
Productor de cine y TV.
Miembro del equipo productor de la franja de TV.
Góngora, Augusto:
Periodista.
Director de Teleanálisis. Miembro del equipo de la franja de TV.
Martinez, Javier:
Sociólogo.
Miembro del equipo de investigadores del CIS.
Martner, Gonzalo Daniel:
Ingeniero y economista.
Jefe del equipo de cómputos paralelos del Comando y miembro de su Comité Técnico.
Montes, Carlos:
Economista.
Encargado del Comando Metropolitano del Comando por el NO y miembro del Comité Técnico de la Concertación.
Portales, Diego:
Economista.
Miembro del equipo de publicidad de la Campaña.
Reyes Matta, Fernando:
Periodista.
Miembro del equipo de comunicaciones del Comando por el NO.
Salcedo, José Manuel:
Publicista.
Miembro del equipo de la franja de TV.
Silva, Patricio:
Economista.
Responsable político de la campaña. de publicidad y de la franja televisiva de la campaña.
Solari, Ricardo:
Economista.
Miembro de la dirección del Comando por el NO y de su Comité Técnico.
Solis, Isidro:
Abogado.
Miembro del Comité Técnico de la Concertación, y del equipo Metropolitano.
Tironi, Eugenio:
Sociólogo.
Investigador de SUR. Encargado del equipo editorial de la franja de TV.
Urquiza, Alberto:
Ingeniero.
Responsable de los sistemas de recolección de información y de despliegue del sistema de Recuento Paralelo.
Valdés, Juan Gabriel:
Cientista Político.
Director del CIS. Responsable político de la campaña de publicidad y de la franja televisiva de la campaña.
Vergara, Carlos:
Sociólogo.
Miembro del CIS y del Comité Técnico de la Concertación por el NO.
Villaseca, Aldo:
Miembro del equipo responsable de la Marcha de la Alegría.
Walker, Ignacio:
Abogado y Cientista Político.
Secretario del Comando por el NO y miembro del Comité Técnico.
Weinstein, Eugenia:
Psicóloga.
Miembro del equipo de investigadores del CIS y responsable de los *Focus Groups*
Zavala Urzúa, Guillermo:
Historiador y experto en Relaciones Internacionales.
Miembro de la Comisión Internacional de la Campaña por el NO.

GLOSARIO DE SIGLAS

ACUSO:
Acuerdo Social por el NO

APAINDE:
Asamblea Parlamentaria Internacional por la Democracia en Chile

CED:
Centro de Estudios del Desarrollo

CESOC:
Centro de Estudios Sociales

CIS:
CED-ILET-SUR

CNT:
Comando Nacional de Trabajadores

COSONO:
Comando Socialista por el NO

CUT:
Central Unitaria de Trabajadores

FLACSO:
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

IDEAS:
Instituto Democracia, Educación y Acción Electoral

ILET:
Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales

SERPAJ:
Servicio Paz y Justicia

SUR:
Instituto de Investigación Social y Documentación

"'LA CAMPAÑA DEL NO. ANALISIS Y PERSPECTIVAS"

INTRODUCCION AL SEMINARIO

Juan Gabriel Valdés,

Eugenio Tironi

Mariano Fernández.

PRIMER PANEL: LOS ESTUDIOS

El diagnóstico inicial: identificación del clima social político de la sociedad chilena

Eugenio Tironi

El papel de las encuestas en el proceso político electoral
Carlos Vergara

Los jóvenes y la campaña electoral
Eugenia Weinstein

Los indecisos: análisis y estrategia
Javier Martínez

SEGUNDO PANEL: LA PUBLICIDAD Y LA FRANJA DE TELEVISION

Conceptos globales de la campaña de publicidad
Diego Portales

El rol de los publicistas
José Manuel Salcedo

Concepción y diseño político de la Franja
Juan Gabriel Valdés

Políticos, creativos y productores en la Franja. Análisis y roles
Patricio Silva

La visión de un productor
Juan Enrique Forch

La Franja como ejercicio democrático
Carlos Flores

La sección noticias de la Franja y la experiencia de Teleanálisis.
Augusto Góngora

La dirección de la Franja: aciertos y dificultades
Ignacio Agüero

La Franja y la música: la canción del NO
Jaime de Aguirre

Una visión desde el público: la experiencia de evaluación de la Franja a través de la técnica de Focus Groups

Guillermo Campero

TERCER PANEL: LA CAMPAÑA ELECTORAL EN SANTIAGO Y PROVINCIAS

La campaña en Santiago: diseño y proceso

Carlos Montes

Las concentraciones finales: diseño y organización

Isidro Solís

La campaña en provincia: diseño y proceso

Rafael Almarza

La marcha de la alegría

Aldo Villaseca

CUARTO PANEL: EL CONTROL DEMOCRATICO

El control democrático: diseño y proceso

Gonzalo Martner

Formación de apoderados. Análisis de la experiencia

Francisco Estévez

El recuento paralelo

Alberto Urquiza

QUINTO PANEL: LA COMISION INTERNACIONAL DEL NO

Concepción y diseño de la política exterior de la campaña

Mariano Fernández

Los observadores extranjeros

Guillermo Zavala

Prensa y opinión pública

Fernando Reyes Matta

SEXTO PANEL: LOS PARTIDOS POLITICOS Y LA CAMPAÑA

Los partidos políticos y la campaña

Enrique Correa

Ignacio Walker

Ricardo Solari

Guillermo del Valle

El plebiscito del 5 de octubre fue una jornada histórica, tanto para el pueblo de Chile como para el resto del mundo, al mostrar cómo se puede cambiar las reglas del juego de una dictadura usando las leyes que ha implantado para su perpetuación.

La participación de todos los demócratas sin distinciones de signos políticos y la recuperación de tradiciones históricas guardadas en la conciencia social del pueblo chileno posibilitaron ese triunfo.

Este material de análisis resulta de incalculable valor considerando la etapa que se ha abierto con el triunfo del NO a Pinochet en el plebiscito y que posibilitará que los chilenos puedan elegir libremente quien los gobierne a partir de 1990.

En esa perspectiva este libro es un material de imprescindible consulta y ejemplo de cómo es posible combinar la voluntad mayoritaria de los chilenos con la colaboración de técnicos, especialistas, investigadores y políticos, tras un objetivo tan profundamente nacional como es el poner fin a 15 años de dictadura.