

El método: comunicación de una autoridad en ejercicio

Las doce fases, el cuestionario de diagnóstico, las veinticuatro preguntas y las fuentes, en un solo documento.

13 de septiembre de 2026

gabrieltrncoso.info/comunicacion-de-alcaldes, la misma guía en la web

LO QUE HAY ADENTRO

El método paso a paso: la estrategia de comunicación de una autoridad en ejercicio

- 01 Cómo se lee este capítulo
- 02 Fase 0. Diagnóstico
- 03 Fase 1. Públicos y mapa de actores
- 04 Fase 2. Objetivos
- 05 Fase 3. Posicionamiento y relato
- 06 Fase 4. Casa del mensaje y matriz de mensajes por público
- 07 Fase 5. Vocabulario
- 08 Fase 6. Arquitectura de canales y voceros
- 09 Fase 7. Calendario
- 10 Fase 8. Formatos y rutinas
- 11 Fase 9. Comunicación de riesgo y crisis
- 12 Fase 10. Medición y corrección
- 13 Fase 11. Gobernanza
- 14 Los errores más caros al armar una estrategia
- 15 La lista de control de una estrategia terminada
- 16 Lo que te llevas

El cuestionario de diagnóstico: lo que la estrategia tiene que poder responder

- 17 Cómo se usa
- 18 Bloque A. La comuna
- 19 Bloque B. La institución
- 20 Bloque C. La persona
- 21 Bloque D. El pasivo
- 22 Bloque E. Los públicos
- 23 Bloque F. Los rivales y los críticos
- 24 Bloque G. Los medios locales
- 25 Bloque H. Los canales que tiene
- 26 Bloque I. Los recursos y el equipo

- 27 Bloque J. El calendario
- 28 Bloque K. La legalidad
- 29 Bloque L. La meta
- 30 Ficha de comunicación de la autoridad (plantilla vacía)
- 31 Lo que te llevas

Cómo se juzga una frase pública de una autoridad

- 32 Cómo funciona el sistema, en cinco minutos
- 33 Las veinticuatro preguntas, en una mirada
- 34 Las preguntas
- 35 La rúbrica de decisión
- 36 La atribución en tres niveles
- 37 El diccionario de sustituciones
- 38 Una pieza revisada de principio a fin
- 39 La hoja de revisión de una plana
- 40 El fundamento de cada criterio
- 41 Lo que te llevas

Fuentes y escuelas: de dónde sale el método (13-sep-2026)

- 42 Cómo se lee
- 43 1. Comunicación de gobierno como disciplina
- 44 2. Modelos de planificación de comunicación pública
- 45 3. Cómo hablan los cargos electos, según la ciencia política
- 46 4. Lenguaje y marcos
- 47 5. Comunicación de riesgo y emergencias
- 48 6. Alcaldes chilenos con mejor evaluación: el método observable
- 49 7. Medición
- 50 8. Las skills de GitHub: qué se tomó y qué se descartó
- 51 Lo que queda POR VERIFICAR

El método paso a paso: la estrategia de comunicación de una autoridad en ejercicio

Las doce fases para armar la estrategia de comunicación de una autoridad que ya gobierna: qué entra y qué sale en cada una, cuánto dura, quién decide y cuándo está lista.

Para qué sirve este capítulo. Al terminar vas a poder armar, de principio a fin, la estrategia de comunicación de una autoridad que ya gobierna: un alcalde, un concejal, un gobernador, un seremi, un director de servicio. Vas a saber qué se decide en cada una de las doce fases, con qué herramienta se decide, cómo se llena esa herramienta aunque nunca hayas hecho una, y con qué criterio se da por lista. Y vas a poder explicarle a la autoridad por qué se hace en ese orden y no en otro, que es lo que te va a preguntar en la primera reunión.

Lo que necesitas antes. Haber leído Las bases. Ahí están la tabla de los dos carriles, el glosario de palabras que este capítulo usa sin volver a definirlos (la institución, el carril personal, la réplica, la frase madre, los pilares, las pruebas, el tercer lector, el pasivo y el activo) y la lógica de por qué la institución comunica la obra y la persona comunica el criterio. Sin eso, la fase 6 y la fase 11 no se entienden. Ayuda tener a mano el cuestionario, porque la fase 0 se llena con él, y Cómo se juzga una frase, porque varias fases mandan a pasar una frase por sus 24 preguntas.

Cómo se lee este capítulo

La estrategia se arma en doce fases, en este orden, porque cada fase solo se puede hacer bien si la anterior está cerrada: sin diagnóstico no hay públicos, sin públicos no hay objetivos, sin objetivos no hay relato, sin relato no hay mensaje, y sin mensaje no hay vocabulario, ni canales, ni calendario. La secuencia viene de tres fuentes que coinciden: el modelo OASIS del servicio de comunicación del gobierno británico (objetivos, conocimiento del público, estrategia, implementación, evaluación), la secuencia clásica de planificación de relaciones públicas (situación, públicos, objetivos, mensaje, canales, calendario, evaluación) y el kit del jefe de mensaje del manual hermano de asesoría política. Lo que este manual agrega es lo que ninguna de las tres trae: la diferencia entre gobernar y competir, los dos carriles, el reloj legal chileno y la asesoría contratada por el municipio.

Las doce fases se escriben todas igual, con los mismos siete subtítulos y en el mismo orden, para que sepas qué esperar en cada una: para qué sirve la fase (qué decisión se toma al terminarla), lo que necesitas antes, cómo se hace paso a paso, la herramienta (para qué sirve, la herramienta vacía, cómo se llena columna por columna, el ejemplo lleno y cómo se lee lo que salió), por qué se hace así, los errores típicos y cuándo está lista. Si una fase tiene dos herramientas, cada una lleva sus cinco pasos completos.

FASE	QUÉ DECIDE	HERRAMIENTA	CUÁNTO DURA
0. Diagnóstico	Qué hay de verdad: la comuna, la institución, la persona, y si hay que callar primero	La ficha de comunicación de la autoridad, llena con el cuestionario	Dos a tres semanas
1. Públicos y mapa de actores	A quién le hablamos primero y qué necesita oír cada uno	La matriz de públicos	Una semana
2. Objetivos	Qué queremos que cada público piense, sienta y haga, con número y fecha	La tabla de objetivos	Tres días
3. Posicionamiento y relato	Sobre qué pregunta se juzga la gestión y cuál es la historia larga	El encuadre, la teoría del caso y el mito de gobierno	Dos semanas
4. Casa del mensaje y matriz de mensajes por público	Qué se dice siempre, con qué pruebas, y cómo se le dice a cada público	La casa del mensaje, la matriz de mensajes por público y el cuadro de mensaje	Una semana
5. Vocabulario	Con qué palabras se dice y cuáles no se dicen nunca	El glosario de una plana de cinco columnas	Tres días
6. Arquitectura de canales y voceros	Quién dice qué, desde dónde y en qué orden	El mapa de carriles y voceros, y las veinte preguntas incómodas	Una semana
7. Calendario	Cuándo se dice cada cosa, con los tres relojes a la vista	El calendario con tres relojes	Tres días

FASE	QUÉ DECIDE	HERRAMIENTA	CUÁNTO DURA
8. Formatos y rutinas	Cómo la estrategia existe cada lunes	La reunión semanal con minuta, el mensaje del día y la grilla	Dos semanas para instalarlas
9. Comunicación de riesgo y crisis	Qué se hace cuando pasa algo malo, y quién lo hace	Los dos protocolos: crisis y riesgo	Una semana y un simulacro
10. Medición y corrección	Qué números cambian decisiones y qué se corrige	La hoja de medición mensual	Todo el ciclo
11. Gobernanza	Quién aprueba cada pieza y con qué filtro	La tabla de aprobación	Tres días

Los tiempos son para un municipio mediano con un consultor externo a tiempo parcial y un equipo de comunicaciones de dos o tres personas. La estrategia entera toma entre ocho y doce semanas la primera vez, y después se revisa cada tres meses. Tres decisiones se toman en este orden y nunca al revés: qué decir (fases 0 a 4), cuándo decirlo (fase 7) y cómo decirlo (fases 5, 6 y 8). Un encargo que empieza por el cómo (un video, una columna, un eslogan) se devuelve a la fase 0.

Todo lo que se escriba dentro de la estrategia lleva una de cuatro etiquetas: **DATO** (una cifra con fuente), **EVIDENCIA** (un estudio o un dictamen citado), **JUICIO PROFESIONAL** (el criterio del consultor, discutible) y **SUPUESTO** (lo que no se sabe y se asumió). Una estrategia sin etiquetas es una opinión larga. Y cuando una fecha legal o un artículo no se comprobó contra la versión vigente de la ley, se marca **POR VERIFICAR**.

El caso que acompaña todo el capítulo. Los Aromos es una comuna inventada de 31.000 habitantes en el sur de Chile, con un lago, cordillera cerca, temporada alta de turismo en enero y febrero, un centro urbano y cuatro sectores rurales: El Manzano (el más lejano, con camino de ripio), Los Coihues (junto al lago), Puerto Viejo (pescadores y cabañas) y Villa Esperanza (una población nueva a la salida del pueblo). Un 20% de la población de los sectores rurales pertenece a pueblos originarios. El medio local es El Diario de Los Aromos, con web y radio, que publica una editorial los viernes. El Concejo tiene seis concejales, tres oficialistas y tres de oposición. El alcalde es Andrés Reyes, 48 años, profesor de liceo, en el segundo año de su primer período; ganó con el 41% y hoy tiene un 54% de aprobación en la última encuesta comunal. Habla mucho y bien en terreno, pero se enoja con la prensa y dice adjetivos. Su activo: el plan de agua potable rural (tres sectores conectados este año), la sede social de Villa Esperanza terminada, la temporada pasada con récord de visitantes y un Concejo que aprobó el presupuesto por unanimidad. Su pasivo: un oficio de la Contraloría en marzo porque su Instagram publicó la sede social dos días antes que la cuenta municipal, con fotos tomadas por el periodista municipal; un juicio laboral perdido en mayo por un despido mal hecho de una jefa de departamento; y una frase en radio ("el peor invierno en veinte años") que la editorial del viernes usó para decir que el alcalde espanta a los turistas. Lo que quiere: que la comuna lo vea como el alcalde que se ocupa de los que viven ahí todo el año. Cada herramienta de este capítulo se muestra llena con este caso.

Fase 0. Diagnóstico

Para qué sirve esta fase

Al terminarla sabes qué hay de verdad, separado en tres cosas que siempre se confunden: cómo está la comuna, qué tiene la institución para contar, y qué es de la persona (lo que juega a favor y lo que le están cobrando). Y tomas la primera decisión de toda la estrategia: si se puede empezar a comunicar o si primero hay que callar y ordenar la casa.

Lo que necesitas antes

El cuestionario respondido, con las 12 preguntas ★ contestadas sí o sí. Las últimas treinta publicaciones de la cuenta institucional y las últimas treinta de la cuenta personal. Las últimas veinte notas de la prensa local sobre la autoridad. Los oficios de Contraloría, sumarios, juicios y denuncias abiertas, con fecha y documento. La última medición de aprobación con su ficha técnica. Y dos horas a solas con la autoridad.

Cómo se hace, paso a paso

1. El consultor manda el cuestionario a la autoridad y a su jefe de gabinete, y les da una semana. Las 12 preguntas ★ las responde la autoridad en persona, aunque el resto lo responda su equipo.

2. Mientras llegan las respuestas, el consultor lee las sesenta publicaciones y las veinte notas, y anota tres cosas de cada pieza: quién es el sujeto de la frase (la institución o la persona), si informa obra o criterio, y si tiene algún adjetivo. Dos días.
3. El consultor pide por escrito la lista de oficios, sumarios, juicios y denuncias, con fecha y estado. Si la autoridad dice "no hay nada", se pide igual al asesor jurídico, porque casi siempre hay algo. Un día.
4. El consultor arma la lista de las frases que la autoridad dijo en los últimos doce meses y que le costaron una editorial, un oficio o un titular, y pasa cada una por las 24 preguntas de Cómo se juzga una frase. Esa lista es la mejor radiografía de cómo habla. Un día.
5. Sesión de dos horas con la autoridad a solas, sin equipo. Se le muestra el pasivo fechado y se le pregunta qué quiere que la comuna piense de ella al final del período. Lo que diga en voz alta es la materia prima de la fase 2 y de la fase 3.
6. El consultor llena la ficha de comunicación de la autoridad con todo lo anterior, poniéndole etiqueta a cada dato. Dos días.
7. La autoridad lee la ficha entera. Si pide borrar algo del pasivo, la fase no cierra: se conversa hasta que entienda que lo que se borra de la ficha no se borra del expediente de la Contraloría.

La herramienta: la ficha de comunicación de la autoridad

Para qué sirve. Es el documento donde cabe todo el diagnóstico en tres planas, y es lo que se relee antes de cada decisión de las fases siguientes. Su plantilla vacía está al final del cuestionario; acá se muestra cómo se llena.

La herramienta vacía. Tiene tres bloques, uno por diagnóstico, y cada bloque responde una sola pregunta.

BLOQUE	DE QUÉ ES	LA PREGUNTA QUE RESPONDE	QUÉ LLEVA
La comuna	El territorio	¿Qué le duele a la gente y qué historia larga tiene este lugar?	Economía, población, los problemas que la gente nombra primero, el año con forma (temporada, lluvias, fiestas)
La institución	La Municipalidad	¿Qué tiene la institución para contar y qué no puede contar todavía?	Obra terminada con fecha, servicios que funcionan, canales y equipo, presupuesto de comunicaciones, oficios recibidos
La persona	La autoridad	¿Qué es suyo y qué le están cobrando?	Cómo habla hoy, qué le sale natural y qué le sale mal, el activo, el pasivo con fechas y documentos, lo que quiere

Cómo se llena, columna por columna. La ficha se llena por bloques, así que acá va un guion por fila, más uno por la etiqueta que acompaña a cada fila.

- **La comuna:** qué le duele a la gente y qué historia larga tiene el lugar (economía, población, los problemas que la gente nombra primero, el año con forma). Sale del cuestionario y de dos fuentes públicas: el censo y las treinta conversaciones con vecinos (qué nombran primero cuando se les pregunta qué anda mal). Si no hay conversaciones todavía, se anota **SUPUESTO** y se hacen antes de la fase 3.
- **La institución:** la obra terminada con fecha, los servicios que funcionan, los canales y el equipo, el presupuesto de comunicaciones y los oficios recibidos. Sale de la cuenta pública del año anterior, de las treinta publicaciones institucionales y de la lista de oficios. Cada obra entra solo con fecha y documento; si no tiene documento, entra como "en curso", nunca como prueba.
- **La persona:** cómo habla hoy, qué le sale natural y qué le sale mal, el activo y el pasivo. Sale de las treinta publicaciones personales, de las veinte notas de prensa, de la lista de frases caras y de la sesión a solas. El pasivo se escribe con fecha, documento y estado (abierto, cerrado, apelado), sin un solo adjetivo, y el activo con el mismo rigor (una votación es un número, una obra es una fecha). Si un hecho del pasivo no tiene el documento a la vista, se anota **SUPUESTO** y se pide antes de cerrar la fase.
- **Lo que quiere:** la meta de la autoridad, con sus palabras textuales y entre comillas. Sale de la sesión a solas (en el cuestionario es el Bloque L). Si no lo dijo con claridad, no se redacta por ella: se vuelve a preguntar en la sesión siguiente y la fila queda vacía hasta entonces.
- **La etiqueta:** al lado de cada fila, **DATO**, **EVIDENCIA**, **JUICIO PROFESIONAL** o **SUPUESTO**; si en una misma fila conviven un conteo y una lectura, se etiquetan por separado. Sale de la fuente de cada dato. Si no se sabe de dónde salió un dato, la etiqueta es **SUPUESTO** hasta encontrar la fuente.

El ejemplo lleno.

BLOQUE	LO QUE SE ANOTÓ PARA LOS AROMOS	ETIQUETA
La comuna	31.000 habitantes, cuatro sectores rurales con un 20% de población de pueblos originarios. Temporada alta en enero y febrero. Lo que la gente nombra primero: el camino de ripio de El Manzano (11 de 30 conversaciones), el agua en Puerto Viejo, el sector que falta conectar (9 de 30), y el costo de la vida en temporada (6 de 30). Historia larga: el agua potable rural, que se pide desde hace veinte años.	DATO (censo, conversaciones del 1 al 8 de septiembre de 2026)
La institución	Tres sectores conectados al agua potable rural este año, con actas de recepción de marzo, junio y agosto. Sede social de Villa Esperanza terminada en febrero. Récord de visitantes en la temporada pasada (cifra de la cámara de turismo, sin ficha técnica). Presupuesto aprobado por unanimidad en diciembre. Un oficio de la Contraloría abierto desde marzo por la publicación de la sede social. Unidad de comunicaciones de dos personas y un periodista.	DATO las actas y el oficio; SUPUESTO la cifra de turismo hasta tener la fuente
La persona, cómo habla	Muy bien en terreno, frases cortas, nombra a la gente por su nombre. Mal con la prensa: se enoja, contesta con adjetivos ("el peor invierno en veinte años", radio local, junio). En las treinta publicaciones personales, 19 tienen a la persona como sujeto de una obra ("conseguf", "entregué").	DATO el conteo; JUICIO PROFESIONAL la lectura
La persona, el activo	41% en la elección, 54% de aprobación en la encuesta comunal de julio (ficha técnica disponible). Creíble en agua y en educación (fue profesor de liceo).	DATO
La persona, el pasivo	Oficio de la Contraloría de marzo de 2026, abierto, por publicar la sede social dos días antes que la cuenta municipal con fotos del periodista municipal. Juicio laboral perdido en mayo de 2026 por el despido de una jefa de departamento, sentencia de primera instancia, sin apelar. La frase del invierno, dicha en radio el 14 de julio de 2026 y usada por la editorial del viernes 17 de julio.	DATO, con los tres documentos adjuntos
Lo que quiere	"Que me vean como el alcalde que se ocupa de los que viven acá todo el año, y no solo de la temporada."	Textual, sesión del 4 de septiembre

Cómo se lee lo que salió. Se busca primero la señal de alarma: si en el pasivo hay un fallo judicial reciente, un sumario abierto por probidad, un oficio sin cumplir o un hecho grave en investigación, la primera recomendación es una Fase 0 de bajo volumen de treinta a noventa días: solo lo institucional que hay que informar, réplicas correctas, ninguna pieza de logro, ningún lanzamiento de relato, y ese tiempo se usa en cerrar frentes. En Los Aromos el oficio está abierto y el juicio recién se perdió, así que la lectura es: setenta y cinco días de bajo volumen, hasta el 30 de noviembre, mientras se responde el oficio y se ejecuta la sentencia, y el pilar de "una municipalidad ordenada" se deja en construcción. Lo segundo que se lee es dónde es creíble la persona (agua y educación) y qué historia larga tiene la comuna (el agua): cuando las dos coinciden, ahí va el relato de la fase 3.

Por qué se hace así

Se separan los tres diagnósticos porque la comuna puede ir bien y la autoridad mal, y el pasivo casi siempre es personal. Qué gana la autoridad: sabe de antemano qué le van a cobrar, y decide ella cuándo y cómo responderlo. Qué arriesga si no: contrata volumen con el pasivo abierto, y cada pieza nueva le da una excusa a la denuncia siguiente; la comunicación no puede promover lo que no funciona, y cuando la impresión negativa es exacta el trabajo es cambiar la cosa y no la descripción. Cuidado con: una autoridad que en la sesión a solas minimiza el pasivo ("eso ya pasó") suele ser la que más lo necesita escrito, y un consultor que empieza por proponer videos antes de esta fase está vendiendo el cómo antes del qué.

Errores típicos

- 1. Aceptar "no hay nada" sin pedir la lista al asesor jurídico.
- 2. Escribir el pasivo con adjetivos ("un despido injusto", "una persecución"): el tercer lector lee la ficha igual que lee una publicación.
- 3. Poner como prueba una obra que todavía no tiene acta de recepción.

Cuándo está lista

Cuando las 12 preguntas 🌟 tienen respuesta con fuente o SUPUESTO declarado, el pasivo está fechado con documentos, la autoridad leyó el diagnóstico de la persona sin pedir que se borre nada, y hay una decisión escrita sobre si se entra en Fase 0 de bajo volumen y hasta cuándo.

Fase 1. Públicos y mapa de actores

Para qué sirve esta fase

Al terminarla sabes a quién le hablas primero (el público primario), qué necesita oír cada uno de los demás, y quién lee cada frase aunque nadie le hable. Con eso se decide algo que parece obvio y casi nunca se hace: escribirle a cinco o a ocho públicos concretos en vez de "a la comunidad".

Lo que necesitas antes

La ficha de la fase 0 (sobre todo el bloque de la comuna y el de la persona), los resultados electorales por local de votación, el censo, la lista de organizaciones vivas (juntas de vecinos, comunidades, gremios, clubes, iglesias, escuelas, medios) y el Concejo con nombre y bloque de cada concejal.

Cómo se hace, paso a paso

1. El consultor hace una lista larga de todos los grupos que aparecen en la ficha y en la lista de organizaciones, sin filtrar. Suelen salir quince o veinte. Medio día.
2. Se agrupan por conducta hacia la autoridad y no por demografía: dos grupos que creen lo mismo y necesitan oír lo mismo son un solo público, aunque vivan en sectores distintos. Se corta en cinco a ocho públicos. Medio día.
3. Se llena la matriz, una fila por público, columna por columna como se explica abajo. Las columnas "qué cree hoy" y "qué necesita oír" salen de las treinta conversaciones y de las notas de prensa; lo que no se sabe se marca SUPUESTO . Dos días.
4. Se agrega siempre la última fila, el tercer lector (Contraloría, Fiscalía, tribunales), aunque no sea un público al que se le hable, para que nadie lo olvide al escribir.
5. Sesión de una hora con la autoridad: corrige quién importa de verdad en su comuna y quién no, y elige con el consultor el público primario, el que más mueve el consenso.
6. Se escribe la lista de diez personas puente: dirigentes, comerciantes, un cura, un profesor, gente que habla con más vecinos que cualquier cuenta. Un día.

La herramienta: la matriz de públicos

Para qué sirve. Ordena a quién se le habla y qué necesita oír cada uno, y obliga a elegir un público primario. Es la base de la matriz de mensajes por público de la fase 4.

La herramienta vacía.

PÚBLICO	INTERÉS EN LA GESTIÓN	INFLUENCIA SOBRE LA AUTORIDAD	QUÉ CREE HOY	SU MIEDO	QUÉ NECESITA OÍR	QUÉ EVIDENCIA ACEPTA	QUÉ LE PEDIMOS	POR DÓNDE LLEGA

Cómo se llena, columna por columna.

- **Público:** un nombre corto que describa una conducta, no una edad ni un ingreso ("vecinos rurales y comunidades", no "adultos de 35 a 60"). Sale de la lista larga del paso 1, agrupada por conducta en el paso 2. Si dos grupos creen lo mismo y necesitan oír lo mismo, son una sola fila.
- **Interés en la gestión:** alto, medio o bajo, y en qué tema. Sale de las treinta conversaciones y de lo que ese grupo reclama en la prensa. Si es bajo en todo, probablemente no es un público y la fila se saca.
- **Influencia sobre la autoridad:** alta, media o baja, y por qué (voto, presencia, plata, titulares, fiscalización). Sale de los resultados electorales por local de votación, del padrón y de quién financia o escribe en el medio local. Si no se sabe, se estima con el peso en el padrón y se marca SUPUESTO .
- **Qué cree hoy:** una frase entre comillas, como la diría alguien de ese grupo. Sale de una conversación real de las treinta o de una nota de prensa. Si no hay ninguna, se escribe la mejor hipótesis y se marca SUPUESTO .
- **Su miedo:** lo que ese grupo teme perder. Sale de las mismas conversaciones, de lo que dicen después de "lo que me preocupa es". Todo público real tiene uno, y si no se le encuentra es que el público está mal definido y se vuelve al paso 2.
- **Qué necesita oír:** la idea que le cambiaría lo que cree hoy, escrita con sus palabras. Sale de cruzar "qué cree hoy" con el activo de la ficha. Tiene que ser distinta en cada fila, y si dos filas dicen lo mismo se juntan.
- **Qué evidencia acepta:** el tipo de prueba que ese grupo cree (un vecino rural cree lo que ve el sábado, un concejal cree lo que está en el acta, un periodista cree lo que está en el documento). Sale de observar cómo se convence hoy ese grupo. Esta

columna decide después el formato, así que si no se sabe se pregunta en la sesión con la autoridad, que suele saberlo.

- **Qué le pedimos:** una acción pequeña y visible (ir a una reunión, firmar, contar algo, votar un acuerdo). Sale de lo que ese público puede hacer de verdad en un mes. Si no le pedimos nada, se escribe "solo se informa" y es un público al que solo se informa.
- **Por dónde llega:** el canal real por el que ese grupo se entera (la radio a las siete, el grupo de WhatsApp de la junta, el acta del Concejo, la editorial del viernes), no el que nos gustaría. Sale de preguntarle a dos o tres personas del grupo cómo se enteraron de la última noticia municipal. Si no se sabe, se anota el canal supuesto con **SUPUESTO** y se comprueba con la lista de personas puente.

El ejemplo lleno.

PÚBLICO	INTERÉS EN LA GESTIÓN	INFLUENCIA SOBRE LA AUTORIDAD	QUÉ CREE HOY	SU MIEDO	QUÉ NECESITA OÍR	QUÉ EVIDENCIA ACEPTA	QUÉ LE PEDIMOS	POR DÓNDE LLEGA
Vecinos rurales y comunidades (El Manzano, Los Coihues, Puerto Viejo)  primario	Alto en agua, caminos y posta	Alta y poco atendida: son un tercio del padrón y votan en bloque por sector	"En verano se acuerdan de los turistas y de nosotros nunca"	Quedar aislados en invierno	Que el agua llegó a tres sectores este año y que el camino de El Manzano tiene fecha	Lo que ven el sábado en su sector, y lo que dice su dirigente	Ir a la reunión de la junta y contar en su sector que el agua llegó	El dirigente, el grupo de WhatsApp de la junta, la radio a las siete
Vecinos urbanos de todo el año	Alto en servicios, basura, seguridad	Alta: la mitad del padrón	"El alcalde anda en terreno pero la municipalidad no contesta"	Que el pueblo se llene de cabañas y ellos sigan sin alcantarillado	Que la Municipalidad tiene un plan y un plazo, y a quién llamar	Un rostro conocido y una fecha cumplida	Que usen el canal de reclamos y lo cuenten	Facebook institucional, la radio, el vecino
Villa Esperanza	Alto en la sede, la locomoción y la escuela	Media: son nuevos, todavía sin dirigente fuerte	"Nos hicieron la sede para la foto"	Ser la población olvidada a la salida del pueblo	Qué se va a hacer en la sede cada semana y quién la administra	Un calendario pegado en la puerta de la sede	Que elijan su directiva	La sede, el grupo de WhatsApp de la población
Comercio y turismo	Alto en temporada y en la imagen de la comuna	Alta en la prensa local: financian el diario	"El alcalde espanta a los turistas con sus frases"	Una mala temporada	Que la comuna se cuida todo el año y que la temporada se prepara desde marzo	Un número de temporada y una fuente	Que repitan la frase madre en sus redes	El diario, la cámara de turismo, la asociación de cabañas
Funcionarios municipales	Alto: es su trabajo	Media: filtran, cuentan, votan	"Después del despido de la jefa cualquiera puede ser el siguiente"	Perder el trabajo o la estabilidad	Que la sentencia se cumplió y que hay reglas	Un documento interno firmado	Nada público: que no filtren	La reunión interna, el sindicato
Concejo (tres y tres)	Alto	Alta: fiscaliza, aprueba, declara	Oficialistas: "no nos avisan". Oposición: "gobierna por Instagram"	Quedar fuera de la foto o del dato	Que la información les llega antes que a la prensa	El acta y el oficio	Que voten los acuerdos y estén en los actos institucionales	La sesión ordinaria, el correo formal
El Diario de Los Aromos (web y radio)	Medio: vive de la temporada y del conflicto	Muy alta: define el titular y escribe la editorial del viernes	"El alcalde es bueno para el terreno y malo para responder"	Perder una nota por no tener respuesta	Que toda consulta se responde por escrito el mismo día, con documento	El documento, la cifra con fuente	Que citen la fuente institucional y la personal por separado	El correo formal, el WhatsApp del encargado de comunicaciones

PÚBLICO	INTERÉS EN LA GESTIÓN	INFLUENCIA SOBRE LA AUTORIDAD	QUÉ CREE HOY	SU MIEDO	QUÉ NECESITA OÍR	QUÉ EVIDENCIA ACEPTA	QUÉ LE PEDIMOS	POR DÓNDE LLEGA
Gobierno Regional, seremis, servicios	Bajo en la comuna, alto en sus propios plazos	Alta en plata y permisos	"Esta comuna pide y después no rinde a tiempo"	Un proyecto mal rendido	Que la Municipalidad rinde a tiempo y da el crédito	El oficio y la rendición	Que firmen el convenio del camino de El Manzano	El oficio, la reunión formal
Contraloría, Fiscalía, tribunales (el tercer lector)	Nulo	Total cuando actúan	Leen todo	Ninguno	Cumplimiento, sin adjetivos	El expediente	Nada	Por escrito

Cómo se lee lo que salió. Primero se comprueba que no haya dos filas con el mismo "qué necesita oír": en Los Aromos "vecinos rurales" y "Villa Esperanza" se parecen pero no son lo mismo (unos temen el aislamiento, otros el olvido), así que se mantienen separados. Después se elige el primario mirando dos columnas juntas: interés alto e influencia alta y poco atendida. En Los Aromos son los vecinos rurales y comunidades, porque el relato del agua es suyo y porque el 41% de la elección salió en buena parte de sus locales de votación. La señal de alarma es una fila donde "qué cree hoy" y "qué necesita oír" son contrarias y no hay ninguna evidencia que ese público acepte: ahí la comunicación sola no resuelve, y se anota para la fase 0 de bajo volumen (en Los Aromos, los funcionarios, hasta que la sentencia se cumpla).

Por qué se hace así

Se listan entre cinco y ocho públicos porque escribirle a todos es escribirle a nadie, y se describen por conducta porque la demografía no dice qué cree una persona ni qué la mueve. Qué gana la autoridad: cada pieza tiene un destinatario real y una evidencia que ese destinatario acepta, y por eso se entiende. Qué arriesga si no: habla "a la comunidad", que no existe, con un lenguaje de oficina que nadie repite. Cuidado con: el público primario se elige por lo que mueve el consenso, no por el que más grita en redes; y la fila del tercer lector nunca se saca, aunque parezca que sobra.

Errores típicos

- 1. Definir públicos por edad o por sector geográfico en vez de por lo que creen y temen.
- 2. Llenar "qué cree hoy" con lo que la autoridad piensa que creen, sin ninguna conversación real detrás.
- 3. Elegir dos públicos primarios "para no dejar a nadie afuera".

Cuándo está lista

Cuando cada público tiene un "qué necesita oír" distinto de los demás, hay un público primario elegido y aceptado por la autoridad, la fila del tercer lector está, y la lista de diez personas puente tiene nombres y teléfonos.

Fase 2. Objetivos

Para qué sirve esta fase

Al terminarla tienes, para cada público, qué queremos que piense, sienta y haga, con un número y una fecha. Es lo que después permite decir si la estrategia funcionó o no, y sin esta fase la fase 10 no tiene nada que medir.

Lo que necesitas antes

La matriz de públicos de la fase 1 y la meta de la autoridad, la que dijo en voz alta en la sesión a solas de la fase 0 (en el cuestionario es el Bloque L).

Cómo se hace, paso a paso

- 1. El consultor escribe un borrador de objetivos para el público primario y para dos o tres públicos más, nunca para todos: tres a cinco objetivos en total. Medio día.

2. Cada objetivo se escribe en los tres niveles (piense, sienta, haga), porque cada nivel pide material distinto y porque saltarse el del medio es el error más común. Medio día.
3. Se define cómo se mide cada uno, con un instrumento que exista de verdad (una encuesta comunal, un conteo de asistencia, cinco personas en terreno), no con uno que habría que inventar. Medio día.
4. Se mide la línea base hoy. Si no hay línea base, se mide antes de seguir, aunque tome una semana: un objetivo sin punto de partida no se puede evaluar. Uno a cinco días.
5. Sesión de una hora con la autoridad: los objetivos son sus metas y los aprueba ella, con número y fecha que esté dispuesta a defender.

La herramienta: la tabla de objetivos

Para qué sirve. Convierte "que la gente confíe" en algo que se puede contar en una fecha, y separa los tres niveles para que cada uno tenga su material.

La herramienta vacía.

PÚBLICO	QUE PIENSE	QUE SIENTA	QUE HAGA	CÓMO SE MIDE	LÍNEA BASE HOY	META Y FECHA
---------	------------	------------	----------	--------------	----------------	--------------

Cómo se llena, columna por columna.

- **Público:** uno de los de la matriz de públicos, con el mismo nombre. Sale de la fase 1. Solo el primario y dos o tres más, nunca todos.
- **Que piense:** una frase entre comillas, como la diría alguien de ese público después de la estrategia. Sale de la columna "qué necesita oír" de la matriz. Pide datos y comparaciones, así que si no se puede escribir con un dato detrás, el objetivo no está listo.
- **Que sienta:** una emoción concreta (no olvidados, seguros, orgullosos). Sale de la columna "su miedo" de la matriz, dada vuelta. Pide historias y una persona con nombre; si no se sabe qué siente hoy ese público, se marca **SUPUESTO** y se pregunta en terreno.
- **Que haga:** un primer paso pequeño y visible. Sale de la columna "qué le pedimos" de la matriz. Pide una invitación clara y un lugar; si no hay nada que pedirle, ese público no lleva objetivo y solo se informa.
- **Cómo se mide:** el instrumento y la pregunta exacta, para que la medición siguiente sea comparable. Sale del paso 3, con un instrumento que exista de verdad (una encuesta comunal, un conteo de asistencia, cinco personas en terreno). Si no hay instrumento, se cambia el objetivo y no se inventa el instrumento.
- **Línea base hoy:** el número medido antes de empezar, con fecha. Sale de la medición del paso 4. Si no existe, se mide antes de seguir, y solo en último caso se anota **SUPUESTO**.
- **Meta y fecha:** un número y un día, escritos con verbos de resultado ("que el 60% sepa nombrar el plan") y nunca de actividad ("producir doce videos"). Sale de la sesión con la autoridad, que aprueba el número que está dispuesta a defender. Si la autoridad no se compromete con un número, la meta no se escribe y el objetivo queda pendiente.

El ejemplo lleno.

PÚBLICO	QUE PIENSE	QUE SIENTA	QUE HAGA	CÓMO SE MIDE	LÍNEA BASE HOY	META Y FECHA
Vecinos rurales y comunidades	"La Municipalidad está trabajando el camino de El Manzano y el alcalde fue a verlo"	Que no están olvidados	Que vayan a la reunión de la junta donde se presenta el plan de caminos	Asistencia contada, y tres preguntas en terreno al salir (¿qué se va a hacer?, ¿cuándo?, ¿quién lo hace?)	18 personas en la última reunión de El Manzano, agosto de 2026; 2 de 10 nombran el plan	40 personas y 6 de 10 nombran el plan el 15 de noviembre de 2026
Comercio y turismo	"Esta comuna se cuida todo el año, la temporada se prepara desde marzo"	Que la comuna está en buenas manos para la temporada	Que la cámara de turismo repita la frase madre en su lanzamiento de temporada	Menciones de la frase madre en las publicaciones de la cámara y del diario	0	3 menciones antes del 15 de diciembre de 2026

PÚBLICO	QUE PIENSE	QUE SIENTA	QUE HAGA	CÓMO SE MIDE	LÍNEA BASE HOY	META Y FECHA
Concejo	"La información nos llega antes que a la prensa"	Que son parte, no espectadores	Que los seis estén en la cuenta pública y en la inauguración del agua de Puerto Viejo	Asistencia de concejales a actos institucionales	2 de 6 en el último acto	5 de 6 en el próximo acto de octubre de 2026
El Diario de Los Aromos	"El municipio responde por escrito y con documento"	Respeto	Que citen la respuesta institucional entera	Consultas respondidas el mismo día sobre consultas recibidas	4 de 9 en agosto	9 de 9 cada mes desde octubre de 2026

Cómo se lee lo que salió. Se mira la columna "cómo se mide": si un objetivo no tiene un instrumento que exista, se cambia el objetivo, no se inventa el instrumento. Se mira la línea base: un objetivo con la línea base en cero (la cámara de turismo) es el que más va a costar y el que más dice si el relato prendió. Y se mira que ningún objetivo sea de alcance ("que 5.000 personas vean el video"): esos reportan llegada y no producen nada.

Por qué se hace así

Los objetivos de comunicación de gobierno son de confianza y de consenso, no de votos: que la gente crea que la institución funciona, que sepa a quién acudir, que acepte una decisión impopular porque entendió el porqué. Qué gana la autoridad: en tres meses puede saber si la estrategia sirve, con números, y corregir. Qué arriesga si no: la estrategia se evalúa por la sensación del equipo, que siempre es buena, y se descubre en la encuesta siguiente que no pasó nada. Cuidado con: saltarse el nivel del medio ("que sienta"); un plan con un objetivo de alcance y otro de acción y nada entre medio produce piezas que llegan y no mueven.

Errores típicos

1. Escribir tareas como objetivos ("doce videos de terreno", "una columna mensual").
2. Un objetivo por cada público de la matriz: son demasiados, se diluyen y no se miden.
3. Seguir sin línea base "porque después se mide".

Cuándo está lista

Cuando cada objetivo tiene número, fecha, instrumento de medición y una línea base medida, o el **SUPUESTO** declarado con la fecha en que se va a medir; y la autoridad los aprobó como metas suyas.

Fase 3. Posicionamiento y relato

Para qué sirve esta fase

Al terminarla está decidida la pregunta sobre la que se va a juzgar esta gestión (el encuadre) y la historia larga que la sostiene (el mito de gobierno). Es la decisión más cara de revertir de toda la estrategia, porque todo lo que viene (la frase madre, los pilares, el vocabulario, el calendario) cuelga de acá.

Lo que necesitas antes

Los tres bloques de la ficha, la matriz de públicos, y dos cosas que si no existen se hacen ahora: las treinta conversaciones con vecinos (qué nombran primero) y el conteo de prensa (de qué habló el medio local en los últimos seis meses, contado por tema).

Cómo se hace, paso a paso

1. El consultor cruza tres listas: qué le duele a la gente (las conversaciones), en qué es creíble la autoridad (el activo de la ficha) y dónde es débil quien la va a enfrentar (la oposición del Concejo, un posible rival). El tema que aparece en las tres es el candidato a encuadre. Un día.
2. Se escribe el encuadre como una pregunta de una línea y se le hacen las seis preguntas de abajo. Si falla dos, se vuelve al paso 1 con el segundo tema. Medio día.

- Se escribe la teoría del caso con la fórmula fija de la herramienta. Si no cabe en la fórmula, todavía no hay teoría del caso, solo buenas intenciones que hay que volver a trabajar. Medio día.
- Se escribe el mito de gobierno en una plana, con pasado, presente y futuro. Sale de la historia larga de la comuna que anotó la ficha. Un día.
- Sesión de tres horas con la autoridad. Se le leen las tres piezas y se le pide que las diga con sus palabras, grabada. El consultor reescribe con lo que ella pueda sostener. Lo que no pueda decir de memoria no va.
- Aparte, y solo para el carril personal, se escribe la historia del yo en 90 segundos: dos o tres momentos en que la autoridad eligió algo con un costo. Es la narrativa personal en tres tiempos (la historia del yo, del nosotros y del ahora) que el manual hermano de asesoría política toma de Marshall Ganz. Un día.

Las tres piezas del relato, de un vistazo

Son las tres piezas del relato, escritas una sola vez y sostenidas todo el ciclo. Cada una tiene su herramienta abajo, con sus cinco pasos; este cuadro solo dice qué tamaño tiene cada una, en qué carril va y qué prueba tiene que pasar.

PIEZA	QUÉ ES	CUÁNTO OCUPA	CARRIL	LA PRUEBA QUE PASA
El encuadre	La pregunta sobre la que se juzga la gestión	Una frase	Los dos	Las seis preguntas del encuadre
La teoría del caso	Por qué esta gestión y no otra, con la fórmula fija	Cinco líneas	Institucional el cuerpo, personal la última línea	Cabe en la fórmula sin forzarla
El mito de gobierno	La historia larga de la comuna, con pasado, presente y futuro	Una plana	Institucional, la persona le pone su lectura	Equilibra pasado y futuro, con el presente como prueba

La herramienta: el encuadre

Para qué sirve. Decide la pregunta sobre la que se va a juzgar esta gestión. Es la primera de las tres piezas del relato, y de ella cuelgan la teoría del caso, el mito de gobierno, la frase madre y los pilares.

La herramienta vacía.

EL ENCUADRE (UNA PREGUNTA DE UNA LÍNEA)	LAS SEIS PREGUNTAS QUE TIENE QUE PASAR	PASA O FALLA, Y POR QUÉ
¿...?	¿Se entiende en la feria?	
	¿El rival no puede decir lo mismo?	
	¿Es creíble en esta boca?	
	¿Sobrevive al "¿y cómo?"?	
	¿Aguanta seis meses?	
	¿Tiene tensión (algo que está en juego)?	

Cómo se llena, columna por columna.

- El encuadre:** se escribe como pregunta ("¿quién se ocupa de...?"), porque un encuadre es la pregunta que uno quiere que la gente se haga cuando piensa en la gestión. Sale del cruce del paso 1: el tema que aparece en las tres listas (qué le duele a la gente, en qué es creíble la autoridad, dónde es débil quien la va a enfrentar). Para una autoridad en ejercicio la regla es que la conversación sea una comparación de personas y de riesgo y no un plebiscito sobre su gestión, y si al tema principal le va mal, se trabaja caso a caso con respuesta y no por tema. Si ningún tema aparece en las tres listas, todavía faltan las conversaciones o el conteo de prensa, y se hacen antes de seguir.
- Las seis preguntas:** van fijas, siempre las mismas seis y en ese orden. Salen de este manual y no se cambian por caso.
- Pasa o falla, y por qué:** "pasa" con una línea que diga por qué, o "falla". Sale de responder cada pregunta con un hecho de la ficha, no con una opinión. Si falla dos, se vuelve al paso 1 con el segundo tema.

El ejemplo lleno.

EL ENCUADRE	LAS SEIS PREGUNTAS	PASA O FALLA EN LOS AROMOS
¿Quién se ocupa de los que viven en Los Aromos todo el año?	¿Se entiende en la feria?	Pasa: se entiende en la feria
	¿El rival no puede decir lo mismo?	Pasa: la oposición, que gobernó veinte años sin el agua, no puede decirlo
	¿Es creíble en esta boca?	Pasa: es creíble en un profesor que anda en terreno
	¿Sobrevive al "¿y cómo?"?	Pasa: responde con el agua y los caminos
	¿Aguanta seis meses?	Pasa: el plan de caminos sigue
	¿Tiene tensión?	Pasa: el turismo tira para el otro lado

Cómo se lee lo que salió. Se lee la columna "pasa o falla" completa; con dos fallas se cambia el tema. La señal de alarma es un encuadre que la oposición podría firmar tal cual: entonces no distingue y hay que cambiar el tema aunque pase las otras cinco.

La herramienta: la teoría del caso

Para qué sirve. Dice por qué esta gestión y no otra, en cinco líneas y con una fórmula fija. Es lo que la autoridad tiene que poder decir de memoria: el cuerpo va en el carril institucional y la última línea en el personal.

La herramienta vacía. Se llena con esta fórmula, palabra por palabra, y cada corchete es un campo.

CAMPO	LA FÓRMULA	QUÉ VA
El problema	"Frente a [],"	El problema que la gente nombra primero
La causa larga	"que viene de [],"	Una causa larga, sin culpar a nadie por nombre
La prueba cerrada	"la Municipalidad, que [],"	Una prueba cerrada con fecha
La acción en curso	"está [],"	Una acción en curso, con plazo
El beneficio	"para que []."	Un beneficio cotidiano
Lo que me tocó (carril personal)	"Lo que a mí me tocó fue []."	Un criterio, una decisión o una insistencia

Cómo se llena, columna por columna. Cada corchete sale de la ficha, así que va un guion por campo.

- **El problema:** el que la gente nombra primero, con las palabras de la gente. Sale de las treinta conversaciones (el bloque de la comuna de la ficha). Si las conversaciones no se hicieron, no hay teoría del caso todavía: se hacen primero.
- **La causa larga:** de dónde viene el problema, contado como historia y sin culpar a nadie por nombre. Sale de la historia larga de la comuna que anotó la ficha. Si la única causa que aparece es una persona, se sube un nivel (veinte años de proyectos que no se terminaron, en vez del nombre del alcalde anterior).
- **La prueba cerrada:** un hecho terminado, con fecha y documento. Sale del bloque de la institución de la ficha. Si no hay ninguna prueba cerrada, la fórmula no se puede llenar y la fase 3 espera a que la institución cierre y publique una.
- **La acción en curso:** lo que se está haciendo ahora, con plazo. Sale del bloque de la institución y del calendario de obras. Si no tiene plazo, se escribe "plazo **POR VERIFICAR**" y no se dice en público hasta tenerlo.
- **El beneficio:** qué cambia en la vida diaria de alguien concreto. Sale de la columna "su miedo" de la matriz de públicos, dada vuelta. Si no se puede escribir en una frase cotidiana, el beneficio es de oficina y se reescribe.
- **Lo que me tocó:** un criterio, una decisión o una insistencia, nunca una obra. Sale de la sesión a solas con la autoridad. Si lo único que la autoridad dice es "conseguí" o "entregué", se le pregunta qué decidió y a qué costo, hasta que salga un criterio.

El ejemplo lleno.

CAMPO	LOS AROMOS
El problema	Frente al agua que faltaba en los sectores rurales,

CAMPO	LOS AROMOS
La causa larga	que viene de veinte años de proyectos que no se terminaron,
La prueba cerrada	la Municipalidad, que conectó tres sectores al agua potable rural este año,
La acción en curso	está trabajando el camino de El Manzano con el Gobierno Regional, con el convenio firmado en octubre y obras en marzo,
El beneficio	para que ninguna familia quede aislada en invierno.
Lo que me tocó	Lo que a mí me tocó fue insistir dos años en el Gobierno Regional para que el agua saliera primero.

Leída seguida: "Frente al agua que faltaba en los sectores rurales, que viene de veinte años de proyectos que no se terminaron, la Municipalidad, que conectó tres sectores al agua potable rural este año, está trabajando el camino de El Manzano con el Gobierno Regional, con el convenio firmado en octubre y obras en marzo, para que ninguna familia quede aislada en invierno. Lo que a mí me tocó fue insistir dos años en el Gobierno Regional para que el agua saliera primero."

Cómo se lee lo que salió. Se lee en voz alta con la autoridad: si no le sale de memoria en la tercera lectura, sobra algo y se acorta. Si no cabe en la fórmula sin forzarla, todavía no hay teoría del caso, solo buenas intenciones que hay que volver a trabajar. La señal de alarma es un nombre propio en la causa larga: eso es campaña y no gobierno, y se saca.

La herramienta: el mito de gobierno

Para qué sirve. Es la historia larga de la comuna, escrita en una plana con pasado, presente y futuro, para que la gestión se cuente como un capítulo de algo que viene de antes y sigue después. Es el concepto de Mario Riorda para el relato de una gestión: un sistema de creencias sobre hacia dónde va este lugar, que la gente hace suyo. Es institucional, lo cuenta la Municipalidad, y la persona le pone su lectura.

La herramienta vacía.

TIEMPO	QUÉ VA	CUÁNTO OCUPA
Pasado	Quién pidió esto y desde cuándo	Un tercio de la plana
Presente	Qué hito se cerró este año, con fecha	Un tercio de la plana
Futuro	Qué viene y cuándo	Un tercio de la plana
La lectura de la autoridad	Una frase, con sus palabras	Una línea
La historia del yo (aparte, carril personal)	Dos o tres momentos en que la autoridad eligió algo con un costo	90 segundos hablados

Cómo se llena, columna por columna. El mito se llena por tiempos, así que va un guion por fila.

- **Pasado:** quién pidió esto y desde cuándo, con un año y el nombre de la organización que lo pidió. Sale de la historia larga de la comuna que anotó la ficha y de las conversaciones con los dirigentes más antiguos. Si no se sabe desde cuándo, se pregunta en la junta de vecinos más antigua del sector antes de escribir, porque un mito sin pasado con fecha suena inventado.
- **Presente:** el hito que se cerró este año, con fecha y documento. Sale del bloque de la institución de la ficha. Si no hay hito cerrado este año, el mito es una promesa y se devuelve hasta que lo haya.
- **Futuro:** qué viene y cuándo, con un año. Sale del calendario de obras y de los convenios firmados o en firma. Si la fecha no está comprometida en un documento, se escribe con **POR VERIFICAR** y no se anuncia en público.
- **La lectura de la autoridad:** una frase con sus palabras, que resume el mito y que después suele convertirse en la frase madre de trabajo. Sale de la sesión de tres horas, grabada. Si la autoridad no la dice sola, se le lee la plana y se anota lo primero que resume con sus palabras.
- **La historia del yo:** dos o tres momentos en que la autoridad eligió algo con un costo, en 90 segundos. Sale de la sesión a solas, y es la narrativa personal en tres tiempos (la historia del yo, del nosotros y del ahora) que el manual hermano de asesoría política toma de Marshall Ganz. Va aparte y solo en el carril personal. Si no aparece un momento con costo, se sigue preguntando "qué perdiste por decidir eso" hasta que salga uno.

El ejemplo lleno (resumen de la plana).

TIEMPO	LOS AROMOS
Pasado	El agua potable rural se pide en Los Aromos desde 2006, cuando la junta de El Manzano juntó las primeras firmas.
Presente	En 2026 la Municipalidad conectó El Manzano, Los Coihues y Puerto Viejo, con actas de marzo, junio y agosto.
Futuro	El camino de El Manzano en 2027 y la posta de Los Coihues con médico permanente en 2028.
La lectura del alcalde	"Los Aromos se cuida todo el año."
La historia del yo (carril personal, 90 segundos)	El día que, siendo profesor, un alumno de El Manzano faltó dos semanas porque el camino se cortó; la decisión de dejar el liceo para presentarse; y el costo de haber insistido en el agua antes que en la plaza que le pedían en el centro.

Cómo se lee lo que salió. Se mira que los tres tiempos tengan fecha y que el presente tenga documento: un mito que solo mira al pasado no funciona, y uno sin presente es una promesa. Se lee en voz alta con la autoridad y se comprueba que la lectura sea suya y no del consultor. La señal de alarma es una plana desequilibrada, donde el futuro ocupa mucho más que el pasado o al revés: el mito equilibra pasado y futuro, con el presente como prueba.

Por qué se hace así

Se elige el encuadre cruzando las tres listas porque un tema que le duele a la gente pero donde la autoridad no es creíble se lo lleva el rival, y un tema donde es creíble pero que no le duele a nadie no mueve nada. Qué gana la autoridad: una sola historia que se sostiene años y que la gente repite con sus palabras. Qué arriesga si no: cada semana un tema nuevo, y al final del período nadie sabe decir de qué se trató. Cuidado con: el mito de gobierno es institucional, lo cuenta la Municipalidad y la autoridad le pone su lectura; la única pieza que es de la persona es la historia del yo, y va en el carril personal.

Errores típicos

1. Escribir el relato sin las treinta conversaciones ni el conteo de prensa: queda el gusto del consultor.
2. Un encuadre que es un eslogan y no una pregunta: no ordena la conversación, solo la decora.
3. Ponerle a la teoría del caso un culpable con nombre en la causa larga: eso es campaña, no gobierno.

Cuándo está lista

Cuando la autoridad dice la teoría del caso de memoria, grabada, el encuadre pasa las seis preguntas, el mito de gobierno tiene pasado, presente con fecha y futuro con fecha en una plana, y la historia del yo cabe en 90 segundos.

Fase 4. Casa del mensaje y matriz de mensajes por público

Para qué sirve esta fase

Al terminarla está decidido qué se dice siempre (la frase madre), qué tres cosas la sostienen (los pilares), con qué hechos se demuestra cada una (las pruebas), y cómo se le dice cada pilar a cada público. Es la fase que convierte el relato en frases que se pueden publicar.

Lo que necesitas antes

El relato de la fase 3, la matriz de públicos de la fase 1 y el bloque de la institución de la ficha, con la obra terminada y fechada.

Cómo se hace, paso a paso

1. El consultor propone una frase madre de trabajo a partir del encuadre y de "lo que quiere" la autoridad. Corta, sin verbo en primera persona, sin adjetivo. Medio día.
2. Se listan todos los pilares posibles y se eligen tres que no se superpongan. Nunca cuatro. Medio día.
3. Para cada pilar se buscan tres pruebas cerradas: hechos con fecha, dichos por escrito por la institución. Si un pilar no llega a tres, se marca "en construcción" y no se levanta. Un día.
4. Se llena la matriz de mensajes por público: cada pilar en una versión por público, con la misma idea y las palabras de ese público. Cada celda se pasa por la prueba de la feria (¿lo entendería alguien de ese público en la feria del sábado?). Dos

días.

- 5. Se llena el cuadro de mensaje (en inglés, message box) con el cuadrante "ellos sobre nosotros" primero, porque en una autoridad en ejercicio ese cuadrante ya está escrito en la prensa y en los oficios. Medio día.
- 6. Sesión de dos horas con la autoridad. Dice la frase madre y los pilares con sus palabras, grabada. Hasta que se reconozca en ellos, no se publica ni una palabra.

La herramienta: la casa del mensaje

Para qué sirve. Ordena en una plana lo que se dice siempre: una frase madre arriba, tres pilares que la sostienen, tres pruebas por pilar. Se usa para escribir cualquier pieza y para revisar si una pieza se salió de la casa.

La herramienta vacía.

	PILAR 1	PILAR 2	PILAR 3
Frase madre	(la misma, arriba de los tres)		
Nombre del pilar			
Prueba 1 (hecho, fecha, documento)			
Prueba 2			
Prueba 3			
Estado	Levantado o en construcción		

Cómo se llena, columna por columna.

- **Frase madre:** una frase de trabajo, con la comuna como sujeto o sin sujeto, sin "yo" y sin "cumplimos". Sale del encuadre y de "lo que quiere" la autoridad (la lectura del mito suele ser el borrador). Es de trabajo hasta que la autoridad la haga suya, grabada; hasta entonces se marca "de trabajo".
- **Nombre del pilar:** un tema, en dos o tres palabras, que no se superponga con los otros dos. Sale de la lista larga de pilares posibles del paso 2, cortada en tres. Si dos pilares comparten pruebas, son uno y se juntan.
- **Prueba 1, 2 y 3:** un hecho cerrado, con fecha y documento, dicho por escrito por la institución antes. Sale del bloque de la institución de la ficha y de las publicaciones institucionales. Una obra "en curso" todavía no sirve como prueba y va al futuro del mito; si un pilar no llega a tres, la celda dice "pendiente" y el pilar no se levanta.
- **Estado:** "levantado" si tiene las tres pruebas; "en construcción" si le falta alguna o si ahí vive el pasivo. Sale de contar las pruebas de la columna. Un pilar en construcción no se dice en ninguna pieza hasta que cada frente esté cerrado y publicado.

El ejemplo lleno.

	PILAR 1	PILAR 2	PILAR 3
Frase madre	Los Aromos se cuida todo el año.		
Nombre del pilar	El agua y el lago	Los caminos y los sectores rurales	Una municipalidad ordenada
Prueba 1	El Manzano conectado al agua potable rural, acta de marzo de 2026	Sede social de Villa Esperanza terminada, febrero de 2026	Presupuesto aprobado por unanimidad, diciembre de 2025
Prueba 2	Los Coihues conectado, acta de junio de 2026	Convenio del camino de El Manzano con el Gobierno Regional, POR VERIFICAR la fecha de firma (prevista en octubre)	Sentencia laboral cumplida (pendiente)
Prueba 3	Puerto Viejo conectado, acta de agosto de 2026	Recorrido mensual de la máquina municipal por los cuatro sectores, orden de trabajo de cada mes	Oficio de la Contraloría respondido y cerrado (pendiente)
Estado	Levantado	En construcción hasta la firma del convenio	En construcción hasta cerrar el juicio y responder el oficio; no se dice

Cómo se lee lo que salió. Se mira la fila "estado" antes que ninguna otra: en Los Aromos hay un solo pilar levantado, así que durante los primeros meses el relato se sostiene en el agua, y eso está bien. La señal de alarma es una prueba que la institución nunca publicó: si la cuenta personal la dice antes, el oficio llega. Y se relee la frase madre buscando un verbo en primera persona o un adjetivo: si aparece, se reescribe.

La herramienta: la matriz de mensajes por público

Para qué sirve. Es lo que la casa del mensaje sola no trae: la misma idea de cada pilar, dicha con las palabras de cada público de la fase 1. Se usa para escribir cada pieza sabiendo a quién va.

La herramienta vacía.

	PÚBLICO A	PÚBLICO B	PÚBLICO C	CONCEJO	PRENSA LOCAL
Frase madre	(la misma en todas, textual)				
Pilar 1					
Pilar 2					
Pilar 3					
Qué prueba acepta este público					

Cómo se llena, columna por columna.

- **Las columnas (los públicos):** un público por columna, con el mismo nombre que en la matriz de públicos. Salen de la fase 1, y se ponen los cuatro o cinco que más importan, no los ocho. Si un público no tiene nada distinto que oír, no lleva columna.
- **Frase madre:** textual e igual en todas las columnas, es lo único que no se adapta. Sale de la casa del mensaje. Si alguien propone adaptarla, la propuesta se pasa al glosario como marco propio y la frase madre queda igual.
- **Cada pilar:** la misma idea, en una frase corta, con las palabras de ese público. Sale de la columna "qué necesita oír" de la matriz de públicos, que es la guía. Un pilar en construcción se llena con "no se dice", salvo para el Concejo y la prensa, donde se informa el cumplimiento sin adjetivos.
- **Qué prueba acepta este público:** el tipo de evidencia que convence a ese público (un rostro, un lugar, un número, un acta, un documento). Sale de la columna "qué evidencia acepta" de la fase 1 y define después el formato de la pieza. Si en la fase 1 quedó vacía, se vuelve ahí y se llena antes de seguir.

El ejemplo lleno.

	VECINOS RURALES Y COMUNIDADES	VECINOS URBANOS	COMERCIO Y TURISMO	CONCEJO	EL DIARIO DE LOS AROMOS
Frase madre	Los Aromos se cuida todo el año.	Los Aromos se cuida todo el año.	Los Aromos se cuida todo el año.	Los Aromos se cuida todo el año.	Los Aromos se cuida todo el año.
Pilar 1, el agua y el lago	"El agua llegó a El Manzano, a Los Coihues y a Puerto Viejo este año. La próxima es la posta."	"El lago es de todos los que viven acá; el agua potable rural cuida el lago porque saca los pozos."	"Temporada con agua asegurada en los sectores de cabañas."	"Tres actas de recepción, el convenio y los montos, en la sesión del 7 de septiembre."	"Tres sectores conectados en 2026: actas del 12 de marzo, el 20 de junio y el 15 de agosto, adjuntas."
Pilar 2, los caminos y los sectores rurales	"La máquina pasa por su sector cada mes y el camino de El Manzano tiene convenio."	"Un sector rural aislado en invierno es un problema del pueblo entero."	"Los caminos a las cabañas de Puerto Viejo se preparan desde marzo."	"El convenio del camino se firma en octubre; el acuerdo del Concejo va en la sesión anterior."	"Convenio con el Gobierno Regional, monto y plazo, cuando esté firmado."
Pilar 3, una municipalidad ordenada	No se dice	No se dice	No se dice	"La sentencia se cumplió el (fecha) y el oficio se respondió el (fecha)." Sin adjetivos.	Por escrito, el mismo día, con el documento.

	VECINOS RURALES Y COMUNIDADES	VECINOS URBANOS	COMERCIO Y TURISMO	CONCEJO	EL DIARIO DE LOS AROMOS
Qué prueba acepta este público	Un lugar por su nombre y su dirigente	Un rostro y una fecha	Un número de temporada con fuente	El acuerdo y la votación	El oficio y la cifra

Cómo se lee lo que salió. Cada celda se pasa por la prueba de la feria de su público, y si una celda del pilar 1 suena igual en tres columnas, no se adaptó. Se comprueba que la fila del pilar en construcción diga "no se dice" en todas las columnas de vecinos. Y se guarda la matriz junto al glosario, porque de acá salen las frases de todas las piezas.

La herramienta: el cuadro de mensaje

Para qué sirve. Ordena en cuatro cuadrantes lo que decimos de nosotros, lo que decimos del crítico, lo que el crítico dice de nosotros y lo que el crítico dice de sí mismo, para no repetir su marco y para tener la respuesta escrita antes de que ataque. En una autoridad en ejercicio el crítico ya está hablando (en el Concejo, en la editorial, en los oficios), así que el cuadrante "ellos sobre nosotros" se llena primero. Es el cuadro de mensaje (en inglés, message box) del kit del jefe de mensaje.

La herramienta vacía.

	SOBRE NOSOTROS	SOBRE ELLOS
Lo que decimos nosotros	Nosotros sobre nosotros: la frase madre y los pilares levantados, con sus pruebas	Nosotros sobre ellos: qué decimos del crítico, en términos de decisiones y hechos, nunca de personas
Lo que dicen ellos	Ellos sobre nosotros: el ataque, con sus palabras textuales, y la respuesta de veinte palabras	Ellos sobre ellos: cómo se presenta el crítico y qué promete

Cómo se llena, columna por columna. El cuadro se llena por cuadrantes, así que va un guion por cuadrante, en el orden en que se llenan.

- **Ellos sobre nosotros:** el ataque tal como lo dicen, entre comillas, y al lado la respuesta de veinte palabras que no repite el marco. Sale de las veinte notas de prensa, de la editorial del viernes, de las declaraciones de la oposición en el Concejo y del pasivo de la ficha. Es el primero que se llena, y si queda vacío es que no se leyó la prensa: se vuelve a las veinte notas.
- **Nosotros sobre nosotros:** la frase madre y los pilares levantados, con una prueba cada uno. Sale de la casa del mensaje. Un pilar en construcción no entra; si al llenarlo aparece algo que no está en la casa, se saca del cuadro o se agrega a la casa con sus tres pruebas.
- **Ellos sobre ellos:** cómo se presenta el crítico y qué promete, con sus palabras. Sale de sus publicaciones, de sus intervenciones en el Concejo y de sus columnas. Si no se sabe qué promete, se anota SUPUESTO y se leen su cuenta y sus últimas tres intervenciones antes de cerrar la fase.
- **Nosotros sobre ellos:** lo que decimos del crítico, en términos de decisiones y hechos con fecha, nunca de personas ni de adjetivos, y sin repetir sus palabras. Sale de contrastar "ellos sobre ellos" con el acta y con el documento. Es el cuadrante que menos se usa en una autoridad que gobierna: si queda más lleno que "nosotros sobre nosotros", la estrategia se volvió campaña y se recorta.

El ejemplo lleno. En Los Aromos el crítico es el bloque de oposición del Concejo y la editorial de los viernes de El Diario de Los Aromos.

	SOBRE NOSOTROS	SOBRE ELLOS
Lo que decimos nosotros	Los Aromos se cuida todo el año. El agua llegó a El Manzano, Los Coihues y Puerto Viejo en 2026, con actas de marzo, junio y agosto. La máquina pasa cada mes por los cuatro sectores, con orden de trabajo. Del pilar de la municipalidad ordenada, nada todavía.	El agua potable rural se pide desde 2006 y en veinte años de gobiernos anteriores no llegó; están las firmas de la junta de El Manzano. El presupuesto de este año lo aprobaron los seis concejales por unanimidad, en diciembre, y está en el acta.

SOBRE NOSOTROS		SOBRE ELLOS
Lo que dicen ellos	"Gobierna por Instagram" (la oposición en el Concejo). "El alcalde espanta a los turistas" (la editorial del viernes 17 de julio). "Despide mal y pierde juicios" (la oposición, después de la sentencia de mayo). Las respuestas son la 4, la 3 y la 2 de las veinte preguntas: gobierno en terreno, en el Concejo y en la Municipalidad; lo del invierno fue un error y la máquina pasó tres veces por El Manzano; la sentencia se cumplió íntegra en junio y el procedimiento cambió.	"Nosotros fiscalizamos y él hace campaña." "El turismo es la economía de la comuna y el alcalde no la cuida." Lo que prometen: más presupuesto para la temporada y una oficina de turismo.

Cómo se lee lo que salió. Se lee primero "ellos sobre nosotros" y se comprueba que cada ataque tenga una respuesta de veinte palabras que no repita sus palabras (la respuesta a "gobierna por Instagram" no dice "no gobierno por Instagram"). Después se compara "nosotros sobre nosotros" con la casa del mensaje: todo lo que está en el cuadro tiene que estar en la casa con su prueba. La señal de alarma es un cuadrante "nosotros sobre ellos" más largo que el de "nosotros sobre nosotros", o una respuesta que contesta con un adjetivo: en los dos casos la conversación la ordenó el crítico.

Por qué se hace así

Un pilar se demuestra antes de declararse: entra a la casa solo con tres pruebas cerradas, porque un pilar declarado sin pruebas es el titular del rival al día siguiente. Qué gana la autoridad: cada pieza que publica ya tiene detrás un hecho con fecha, y cuando la prensa pregunta "¿y cómo?", la respuesta existe. Qué arriesga si no: levanta "una comuna ordenada" con un juicio perdido, y la editorial del viernes hace el resto. Cuidado con: la frase madre y los pilares no se publican hasta que la autoridad los diga con sus palabras, grabada; una frase madre que la autoridad no siente suya se nota en tres videos.

Errores típicos

1. Cuatro pilares "porque todos son importantes": se pierden los tres.
2. Poner como prueba una obra que la institución no ha publicado todavía.
3. La misma frase en todas las columnas de la matriz, con lo que la matriz no sirve para nada.

Cuándo está lista

Cuando cada pilar levantado tiene tres pruebas con fecha y documento, los pilares en construcción están marcados como tales, cada celda de la matriz pasa la prueba de la feria para su público, el cuadro de mensaje tiene sus cuatro cuadrantes, y la frase madre está grabada en la voz de la autoridad.

Fase 5. Vocabulario

Para qué sirve esta fase

Al terminarla existe el glosario de una plana: las palabras con las que se dice todo y las que no se dicen nunca. Es el documento más leído del equipo, porque es el único que cabe pegado en la pared y se consulta antes de cada pieza.

Lo que necesitas antes

La casa del mensaje y la matriz de mensajes por público, las treinta conversaciones (las palabras textuales de la gente) y la lista de frases caras de la fase 0.

Cómo se hace, paso a paso

1. El consultor subraya en las treinta conversaciones las palabras que la gente usa para nombrar sus problemas y sus lugares. Esas son las palabras propias. Medio día.
2. Subraya en las treinta publicaciones personales y en las institucionales la jerga de oficina y los verbos de obra en primera persona. Esas son las prohibidas. Medio día.
3. Extrae de la teoría del caso y del mito de gobierno los marcos propios (las frases de dos o tres palabras que se van a repetir), y de las notas de prensa y de la oposición los marcos ajenos (los que nunca se repiten, ni para negarlos). Medio día.
4. Arma el diccionario de la comuna con los nombres bien escritos y bien dichos: sectores, ríos, comunidades, escuelas, dirigentes históricos. Se confirma la pronunciación con alguien del lugar. Medio día.

5. Agrega la tabla de sustituciones "no se dice / se dice", con las frases de la fase 0 corregidas, y la extiende con las de Cómo se juzga una frase. Medio día.
6. La autoridad revisa el glosario y puede vetar una palabra propia si no le sale natural; esa objeción vale. Media hora.
7. Se imprime y se entrega a la autoridad, al equipo personal, a la unidad de comunicaciones del municipio y a quien escriba discursos.

La herramienta: el glosario de una plana de cinco columnas

Para qué sirve. Decide con qué palabras se habla, para que la institución, la autoridad y los voceros suenen a la misma casa aunque digan cosas distintas.

La herramienta vacía.

PALABRAS PROPIAS	PALABRAS PROHIBIDAS	MARCOS PROPIOS	MARCOS AJENOS	EL DICCIONARIO DE LA COMUNA
------------------	---------------------	----------------	---------------	-----------------------------

Cómo se llena, columna por columna.

- **Palabras propias:** las que dicen los vecinos y las que se quieren instalar, concretas, con lugar y fecha. Salen de las treinta conversaciones. Si una palabra la usa la autoridad pero ningún vecino, no va.
- **Palabras prohibidas:** la jerga de oficina ("articular", "instancia", "en el marco de") y los verbos de obra en primera persona ("entregué", "conseguí", "cumplí"). Salen de las publicaciones actuales, las treinta institucionales y las treinta personales. Cada una lleva al lado su reemplazo en la tabla de sustituciones, y una palabra prohibida sin reemplazo escrito no sirve, porque la gente vuelve a la que conoce.
- **Marcos propios:** las frases cortas que resumen el relato y se repiten años, tres o cuatro como máximo. Salen de la teoría del caso y del mito de gobierno. Si salen más de cuatro, se eligen las que la autoridad dice sola y el resto se guarda.
- **Marcos ajenos:** las palabras del crítico, que no se repiten ni para negarlas, porque negar un marco lo instala. Salen de las notas de prensa, de las declaraciones de la oposición y del cuadrante "ellos sobre nosotros" del cuadro de mensaje. Si la columna queda vacía es que no se leyó la prensa, y se vuelve a las veinte notas.
- **El diccionario de la comuna:** los nombres propios del territorio, escritos como se escriben y pronunciados como los pronuncia la gente del lugar. Salen de la ficha, de las conversaciones y del mapa de la comuna. Cada uno se confirma con alguien del sector, porque equivocarse en un nombre se nota en tres segundos; el que no está confirmado se marca [POR VERIFICAR](#).

El ejemplo lleno.

PALABRAS PROPIAS	PALABRAS PROHIBIDAS	MARCOS PROPIOS	MARCOS AJENOS	EL DICCIONARIO DE LA COMUNA
el agua, el camino, la posta, la máquina, el invierno, cada sector por su nombre, la junta, el jueves, el plazo, "los que viven acá todo el año"	articular, gobernanza, instancia, en el marco de, gestión (de sí mismo), levantar (por informar), "entregué", "conseguí", "cumplimos", "lo prometí", "el peor invierno en veinte años"	"Los Aromos se cuida todo el año", "veinte años pidiendo el agua", "primero el que no puede salir de su casa", "prefiero corregir que discutir"	"alcalde de Instagram", "espanta a los turistas", "persecución", "show", "campaña anticipada", "gobierna para la foto"	El Manzano (con artículo, nunca "Manzano"), Los Coihues (se dice "coigües"), Puerto Viejo, Villa Esperanza (la gente dice "la Villa"), el estero Blanco, la comunidad Huenchual, la escuela Los Aromos G-12, don Segundo Painemal (dirigente histórico del agua)

Debajo de las cinco columnas va la tabla de sustituciones. Tres filas de ejemplo:

NO SE DICE	SE DICE
"Conseguí el agua para El Manzano"	"La Municipalidad conectó El Manzano al agua potable. A mí me tocó insistir dos años en el Gobierno Regional"
"El peor invierno en veinte años"	"Este invierno la máquina pasó tres veces por El Manzano. Esto es lo que hay que hacer si se corta el camino"
"Vamos a articular una instancia con los actores del territorio"	"El jueves nos juntamos con las cuatro juntas de vecinos en la sede de la Villa"

Cómo se lee lo que salió. Se pasa la frase madre y los tres pilares por las diez reglas de Frank Luntz (las palabras simples, cortas, creíbles, consistentes, nuevas, con sonido, que hablen con esperanza, visuales, que hagan una pregunta, que den contexto), en una tabla, y tienen que pasar siete de diez. Y se hace el test de las cinco personas: a cinco vecinos no militantes se les lee la frase madre y se les pide que la repitan con sus palabras; tres de cinco tienen que parafrasear lo mismo. La señal de alarma es una columna de palabras propias llena de palabras del consultor y no de los vecinos.

Por qué se hace así

Se escribe con las palabras de la gente porque la gente solo repite lo que ya dice, y una estrategia funciona cuando la gente la repite. Qué gana la autoridad: la institución, ella y los voceros suenan a la misma casa, y el vecino reconoce la historia aunque la cuente otro. Qué arriesga si no: cada quien escribe con su jerga, la autoridad sigue diciendo "conseguí" y el oficio siguiente ya está escrito. Cuidado con: los marcos ajenos no se niegan ("esto no es un show"), porque negarlos los instala; se contesta con el marco propio y se cambia de tema.

Errores típicos

1. Llenar las palabras propias con las que el consultor querría instalar y que ningún vecino dijo.
2. Escribir un marco ajeno en una pieza "para desmentirlo".
3. Un nombre de sector mal escrito en la primera publicación institucional de la estrategia.

Cuándo está lista

Cuando la frase madre y los tres pilares pasan siete de las diez reglas de Luntz en una tabla, tres de las cinco personas parafrasean lo mismo, cada nombre del diccionario está confirmado con alguien del lugar, y el glosario impreso está en manos de los cuatro destinatarios.

Fase 6. Arquitectura de canales y voceros

Para qué sirve esta fase

Al terminarla está escrito y firmado quién dice qué, desde qué carril, en qué orden y con qué recursos, y la autoridad tiene lista la respuesta a las veinte preguntas que no quiere que le hagan. Es la fase que evita el oficio de la Contraloría.

Lo que necesitas antes

El inventario de canales y el equipo, que en el cuestionario son los Bloques H e I, y la tabla de los dos carriles, en Las bases. Este capítulo no repite esa tabla ni su lógica: la institución comunica la obra porque es suya y la ley lo exige, la persona comunica el criterio porque es lo único que es suyo, y la réplica es el puente, después y con lectura propia. Acá va solo lo operativo.

Cómo se hace, paso a paso

1. El consultor revisa las treinta publicaciones institucionales y cuenta en cuántas la autoridad es el sujeto o aparece en el titular, y si hay enlaces o arrobas a la cuenta personal. Ese conteo es la línea base. Medio día.
2. Llena el mapa de carriles y voceros: para cada tipo de pieza, quién la dice, desde qué carril, con qué recursos y en qué orden. Un día.
3. Define los tres niveles de voceros: la autoridad para lo estratégico y lo emocional, un vocero técnico (el director del área) para lo complejo, el encargado de comunicaciones para lo operativo. Medio día.
4. Escribe la frontera con el municipio: qué produce la unidad de comunicaciones, qué produce el equipo personal, y qué no se comparte (personas, equipos, teléfonos, agenda, bases). Si hay una asesoría contratada por el municipio, su lugar queda escrito acá y se firma en la fase 11. Un día.
5. Sesión de dos horas con la autoridad: se le hacen las veinte preguntas incómodas y se escribe con ella la respuesta de veinte palabras de cada una. Se graba.
6. La autoridad firma la frontera ante su equipo, y el municipio firma su protocolo de comunicaciones. Sin firma, la fase no cierra.

La herramienta: el mapa de carriles y voceros

Para qué sirve. Dice, para cada tipo de pieza, quién habla, desde dónde, con qué recursos y en qué orden. Se consulta antes de publicar cualquier cosa, y es lo que se le muestra a un concejal cuando pide por transparencia quién grabó qué.

La herramienta vacía.

TIPO DE PIEZA	CARRIL	QUIÉN HABLA (VOCERO)	SUJETO DE LA FRASE	QUIÉN LA PRODUCE Y CON QUÉ RECURSOS	ORDEN	NUNCA
---------------	--------	----------------------	--------------------	-------------------------------------	-------	-------

Cómo se llena, columna por columna.

- **Tipo de pieza:** una fila por cada tipo que la estrategia va a producir (obra entregada, servicio, emergencia, cuenta pública, cumplimiento de un oficio, criterio, terreno, visión, persona y equipo, réplica, respuesta a la prensa). Sale de la grilla de la fase 8 y del calendario. Si aparece una pieza que no calza en ninguna fila, se agrega la fila antes de publicarla.
- **Carril:** institucional o personal. Sale de la tabla de los dos carriles de Las bases. Si dudas, la regla es que lo que se construyó, entregó, aprobó, fiscalizó o firmó es institucional.
- **Quién habla (vocero):** la autoridad, el vocero técnico o el encargado de comunicaciones. Sale del tipo de pieza: en una crisis de carácter habla la autoridad, en una técnica el técnico, en una emergencia la institución con la fuente oficial y la autoridad contiene. Si no se sabe quién, habla la institución por escrito.
- **Sujeto de la frase:** "la Municipalidad", "la Dirección de Obras", "el Concejo aprobó" en el institucional; "yo", "los vecinos", "el equipo que me acompaña" en el personal. Sale del carril. Si el sujeto no calza con el carril, la fila está mal y hay que revisar el carril.
- **Quién la produce y con qué recursos:** en el institucional, la unidad de comunicaciones, en jornada, con equipos municipales; en el personal, el equipo personal, pagado por la autoridad o su partido, fuera de la jornada, con su teléfono. Sale del carril y del acuerdo de frontera de la fase 11. Si una pieza personal no tiene quién la produzca sin recursos municipales, no se produce.
- **Orden:** "primero" si esa pieza sale antes que cualquier otra sobre el mismo hecho; "después" si es réplica. Sale de la regla del reloj (la institución publica primero), y toda consulta de prensa se responde por escrito el mismo día y la firma quien corresponda en la institución. Si no se sabe si la institución ya publicó, se espera.
- **Nunca:** lo que esa fila no puede llevar. Sale de la tabla de los dos carriles y de los dictámenes de la guía legal. Si la celda queda vacía, se relee el oficio de marzo de Los Aromos y se llena.

El ejemplo lleno.

TIPO DE PIEZA	CARRIL	QUIÉN HABLA	SUJETO DE LA FRASE	QUIÉN LA PRODUCE Y CON QUÉ RECURSOS	ORDEN	NUNCA
Agua de Puerto Viejo entregada	Institucional	Encargado de comunicaciones, con el director de obras	"La Municipalidad conectó Puerto Viejo"	Unidad de comunicaciones, en jornada, cámara municipal	Primero, el día de la recepción	El alcalde en el titular; enlace o arroba a su cuenta
Réplica del agua	Personal	El alcalde	"A mí me tocó insistir dos años"	Equipo personal, con su teléfono, un día después	Después, siempre	"Cumplimos", "lo prometí", fotos del periodista municipal
Criterio (por qué el agua antes que la plaza)	Personal	El alcalde	"Yo decidí"	Equipo personal, grabación quincenal fuera de la jornada	Sin relación con el hecho institucional	Anunciar una obra que la institución no publicó
Corte del camino de El Manzano	Institucional	La institución con la fuente oficial (vialidad, emergencias)	"La Dirección de Emergencias informa"	Unidad de comunicaciones, con la fuente citada	Primero, en cuanto se confirma	Adjetivos que no vengan de la fuente
Consulta de El Diario de Los Aromos sobre el juicio	Institucional	El asesor jurídico redacta, la institución firma	"La Municipalidad"	Unidad de comunicaciones con jurídico	Por escrito, el mismo día	"No se referirá al tema"; el alcalde contestando en la radio

TIPO DE PIEZA	CARRIL	QUIÉN HABLA	SUJETO DE LA FRASE	QUIÉN LA PRODUCE Y CON QUÉ RECURSOS	ORDEN	NUNCA
Columna mensual del alcalde	Personal	El alcalde	"Yo" y "los vecinos"	Consultor con la autoridad, fuera de la jornada	Después de que la institución publicó lo que la columna comenta	Obra en primera persona

Cómo se lee lo que salió. Se revisa fila por fila que nada del carril institucional lleve al alcalde como sujeto y que nada del personal informe obra primero. La señal de alarma es una fila donde "quién la produce" es un funcionario y el carril es el personal: ese es exactamente el oficio de marzo de Los Aromos.

La herramienta: las veinte preguntas incómodas con respuesta de veinte palabras

Para qué sirve. Prepara a la autoridad para las preguntas que no quiere responder, para que no las responda enojada ni con adjetivos. Es la herramienta que más reduce el pasivo nuevo.

La herramienta vacía.

N°	LA PREGUNTA, COMO LA HARÍA EL PERIODISTA	LA RESPUESTA, EN VEINTE PALABRAS O MENOS	QUIÉN LA RESPONDE	QUÉ DOCUMENTO LA RESPALDA
----	--	--	-------------------	---------------------------

Cómo se llena, columna por columna.

- **N°:** del 1 al 20, en orden de probabilidad de que salga. Sale del pasivo: las que tocan un oficio, un juicio o una frase cara van primero. Son veinte porque menos deja huecos y más no se memoriza.
- **La pregunta, como la haría el periodista:** escrita como la haría el peor periodista, con el marco ajeno adentro. Sale del pasivo de la ficha, de las veinte notas de prensa y de las declaraciones de la oposición del Concejo. Si no se llega a veinte, faltan notas por leer, o el consultor juega de periodista una tarde hasta completarlas.
- **La respuesta, en veinte palabras o menos:** sin repetir el marco ajeno, con un hecho y una fecha, y pasada por las 24 preguntas de Cómo se juzga una frase. Se escribe con la autoridad, en sus palabras, y sale de la casa del mensaje y del cuadro de mensaje. Si la autoridad dice "eso no lo voy a contestar", esa respuesta se escribe igual, porque es la primera que va a salir.
- **Quién la responde:** la autoridad si es de carácter, la institución por escrito si es de competencia. Sale de la regla de crisis de la fase 9. Si no se sabe si es de carácter o de competencia, responde la institución por escrito.
- **Qué documento la respalda:** el que se entrega si piden prueba. Sale de la ficha, porque el pasivo lleva sus documentos adjuntos. Si no hay documento, se escribe "ninguno" y la respuesta no puede afirmar nada que necesite prueba.

El ejemplo lleno (cuatro de las veinte).

N°	LA PREGUNTA	LA RESPUESTA	QUIÉN LA RESPONDE	DOCUMENTO
1	¿Por qué la Contraloría le mandó un oficio por su Instagram?	Publiqué antes que la Municipalidad y estuvo mal. Respondimos el oficio en abril y cambiamos el orden: primero la institución.	El alcalde	La respuesta al oficio
2	¿Perdió un juicio por despedir mal a una funcionaria?	Sí. La sentencia se cumplió íntegra en junio y la Municipalidad cambió el procedimiento de desvinculación.	La institución, por escrito	La sentencia y el decreto de pago
3	¿Usted dijo que este es el peor invierno en veinte años?	Lo dije y fue un error. Lo que importa es que la máquina pasó tres veces por El Manzano y el camino se abrió.	El alcalde	Las órdenes de trabajo
4	¿Gobierna por Instagram?	Gobierno en terreno, en el Concejo y en la Municipalidad. Mi cuenta muestra lo que decido y por qué.	El alcalde	Ninguno

Cómo se lee lo que salió. Cada respuesta se lee en voz alta y se cronometra: si dura más de diez segundos, sobra. Se comprueba que ninguna repita el marco ajeno (la respuesta 4 no dice "no gobierno por Instagram"). La señal de alarma es una pregunta a la que la autoridad responde "eso no lo voy a contestar": esa es la primera que va a salir.

Por qué se hace así

Los dos carriles no se cruzan porque cruzarlos cuesta un oficio: material de funcionarios en la cuenta personal, la personal antes que la institucional, la institucional con la cara del alcalde o enlazando a su cuenta. Qué gana la autoridad: el carril personal le da una audiencia propia que no depende del municipio y que sobrevive al cargo, y el institucional le da legitimidad y respaldo documental; los dos a la vez, sin mezclarlos. Qué arriesga si no: pierde el escudo de lo privado en la cuenta personal, y convierte la cuenta municipal en promoción personal con recursos públicos. Cuidado con: la réplica tiene tres formas correctas (compartir a historias con una línea propia, repostear con crédito visible, o volver al lugar después y grabar con material propio), y lo que la convierte en marca personal es el comentario ("esto importa porque", "lo que viene ahora es"), mientras que lo que la arruina es el crédito ("cumplimos"). Y cuando hay una asesoría contratada por el municipio, trabaja solo en el carril institucional y no toca la cuenta personal: el detalle está en la fase 11.

Errores típicos

1. Un funcionario que "por ayudar" manda las fotos al teléfono del alcalde.
2. Responder a la prensa por teléfono, con adjetivos, en vez de por escrito el mismo día.
3. Veinte respuestas escritas por el consultor que la autoridad nunca dijo en voz alta.

Cuándo está lista

Cuando la cuenta institucional no tiene enlaces ni arrobas a la personal, ningún funcionario manda material al teléfono de la autoridad, las últimas treinta publicaciones municipales no tienen a la autoridad como sujeto en la mayoría, la frontera está firmada por las dos partes, y las veinte respuestas están grabadas en la voz de la autoridad.

Fase 7. Calendario

Para qué sirve esta fase

Al terminarla existe un solo calendario a doce meses donde se ven, superpuestos, los tres relojes que mandan a la vez: el legal del municipio, el político y el de la comuna. Decide cuándo se dice cada cosa, y sobre todo cuándo no.

Lo que necesitas antes

El año legal del municipio (la Ley 18.695 y los hitos de la comuna), el ciclo político con sus ventanas, el año con forma de la comuna (del bloque de la comuna de la ficha) y la casa del mensaje, para saber qué pilar se activa en cada estación.

Cómo se hace, paso a paso

1. El consultor anota el reloj legal: la cuenta pública ante el Concejo a más tardar en abril (artículo 67), el proyecto de presupuesto en la primera semana de octubre y su aprobación antes del 15 de diciembre (artículo 82), el PLADECO y el plan regulador con sus hitos de participación, las sesiones ordinarias del Concejo. Cada artículo se marca **POR VERIFICAR** hasta comprobarlo contra la versión vigente. Medio día.
2. Anota el reloj político: para la Contraloría no hay ventana (la probidad rige todo el período, y desde un año antes de una elección se aprieta el escrutinio sobre inauguraciones y actos con público); para el Servel, las ventanas de propaganda y gasto de la Ley 18.700 y la Ley 19.884 y la regla de invitar a todos los candidatos a las inauguraciones en el período previo; y la fecha en que el carril personal tiene que estar consolidado como canal propio. Medio día.
3. Anota el reloj de la comuna: la temporada alta, las lluvias y los caminos, el invierno y la calefacción, las fiestas, el aniversario, los eventos deportivos. Con la autoridad y con alguien de la unidad de comunicaciones que lleve años. Medio día.
4. Asigna a cada mes el pilar activo y las salidas a terreno previstas, y marca las semanas en que la institución publica un hito para que la personal replique después. Un día.
5. Del calendario anual saca el calendario editorial del trimestre siguiente (tema de la semana alineado con un pilar, hecho nuevo de cada día) y la grilla semanal de la fase 8. Medio día.
6. La unidad de comunicaciones del municipio y el equipo personal validan por separado, cada uno su carril.

La herramienta: el calendario con tres relojes

Para qué sirve. Pone en una sola vista los tres relojes, porque el que se olvida es el que produce el oficio, y asigna a cada mes su pilar y su terreno.

La herramienta vacía.

MES	RELOJ LEGAL DEL MUNICIPIO	RELOJ POLÍTICO	RELOJ DE LA COMUNA	PILAR ACTIVO	HITO INSTITUCIONAL (PRIMERO)	TERRENO Y RÉPLICA (DESPUÉS)
-----	---------------------------	----------------	--------------------	--------------	------------------------------	-----------------------------

Cómo se llena, columna por columna.

- **Mes:** los doce, empezando por el mes en que se arranca. Sale del acuerdo de inicio con la autoridad.
- **Reloj legal del municipio:** el hito de la Ley 18.695 o del calendario de la comuna que cae ese mes, con el artículo. Sale de la guía legal y de la secretaría municipal. Cada hito lleva **POR VERIFICAR** hasta comprobarlo contra la ley vigente, y cada uno es una oportunidad de comunicar institucionalmente y un riesgo si se usa como acto personal.
- **Reloj político:** las ventanas del Servel, las fechas en que se aprieta el escrutinio y la fecha meta del carril personal. Sale del calendario electoral del Servel y de la sesión con la autoridad. Si la fecha no está publicada todavía, se anota la estimada con **POR VERIFICAR** .
- **Reloj de la comuna:** lo que pasa en el territorio ese mes (temporada, lluvias, fiestas, aniversario). Sale del bloque de la comuna de la ficha (el año con forma). Si un mes queda vacío es que la ficha está incompleta, y se pregunta en la oficina de cultura o en la junta de vecinos.
- **Pilar activo:** el pilar de la casa del mensaje que ese mes tiene un hecho nuevo. Sale de cruzar la casa del mensaje con el calendario de obras. Si ninguno lo tiene, se anota y se busca uno, o se acepta un mes de bajo volumen.
- **Hito institucional (primero):** lo que la Municipalidad publica primero ese mes, con la fecha prevista. Sale de la unidad de comunicaciones y del calendario de obras. Si no hay fecha, se escribe "fecha por confirmar" y el terreno de ese mes no se agenda hasta tenerla.
- **Terreno y réplica (después):** la salida a terreno del carril personal y la réplica prevista, siempre después del hito. Sale de la grilla de la fase 8 y del hito institucional de la misma fila. Si el hito no existe, la celda queda vacía, porque no hay réplica sin pieza institucional.

El ejemplo lleno (seis de los doce meses, de octubre de 2026 a marzo de 2027).

MES	RELOJ LEGAL DEL MUNICIPIO	RELOJ POLÍTICO	RELOJ DE LA COMUNA	PILAR ACTIVO	HITO INSTITUCIONAL (PRIMERO)	TERRENO Y RÉPLICA (DESPUÉS)
Octubre 2026	Proyecto de presupuesto en la primera semana (art. 82, POR VERIFICAR)	Sin ventana electoral; probidad de siempre	Preparación de la temporada, fin de las lluvias	Los caminos (en construcción hasta la firma)	Firma del convenio del camino de El Manzano, fecha por confirmar	Recorrido con la máquina por El Manzano, réplica de la firma con lectura propia
Noviembre 2026	Sesiones del Concejo sobre el presupuesto		Lanzamiento de temporada de la cámara de turismo	El agua y el lago	Reunión de la junta de El Manzano con el plan de caminos (objetivo de la fase 2)	Video de criterio: por qué el agua antes que la plaza
Diciembre 2026	Aprobación del presupuesto antes del 15 (art. 82, POR VERIFICAR)		Fiestas, inicio de la temporada	El agua y el lago	Presupuesto aprobado, con la votación	Persona y equipo: el fin de año del equipo personal
Enero 2027			Temporada alta: se le habla al vecino de todo el año y al visitante por separado	El agua y el lago	Servicios de temporada (basura, playas, agua), sin invitar a visitar mientras se anuncia una emergencia	Terreno en Puerto Viejo con los pescadores
Febrero 2027			Temporada alta, aniversario de la comuna	Los caminos	Aniversario: discurso institucional con la plantilla de la fase 8	Réplica del aniversario con la historia del nosotros

MES	RELOJ LEGAL DEL MUNICIPIO	RELOJ POLÍTICO	RELOJ DE LA COMUNA	PILAR ACTIVO	HITO INSTITUCIONAL (PRIMERO)	TERRENO Y RÉPLICA (DESPUÉS)
Marzo 2027	Preparación de la cuenta pública (a más tardar en abril, art. 67, POR VERIFICAR)	Un año antes de la elección municipal empieza el escrutinio apretado: fecha POR VERIFICAR	Vuelta a clases, inicio de las obras del camino	Los caminos (levantado si el convenio se firmó)	Inicio de obras del camino de El Manzano, con el Gobierno Regional invitado	Visión: qué viene en los próximos dos años

Cómo se lee lo que salió. Se revisa que no haya ninguna semana en que la columna "terreno y réplica" tenga algo que la columna "hito institucional" no tenga antes. Se revisa que cada mes tenga un pilar activo, y si un mes tiene el pilar en construcción, que el hito sea informativo y sin logro. La señal de alarma es un mes con un acto con público en la zona apretada del reloj político sin que estén invitados todos los que la ley exige.

Por qué se hace así

Se superponen los tres relojes porque los tres mandan a la vez: un hito legal es noticia aunque nadie lo planifique, la Contraloría lee todo el período, y la comuna tiene un año con forma que decide qué se puede decir en enero y qué no. Qué gana la autoridad: llega a cada hito con la pieza institucional lista y con su réplica prevista, y llega a la elección con un canal propio consolidado. Qué arriesga si no: una autoridad cuya audiencia depende de la cuenta municipal llega a la elección sin canal, y una inauguración en el período apretado sin invitar a todos los candidatos es un oficio. Cuidado con: en una comuna turística no se invita a visitar mientras se anuncia una emergencia; lo que se le dice al visitante y lo que se le dice al vecino de todo el año van en semanas distintas.

Errores típicos

1. Escribir los artículos de la ley de memoria y sin marcar [POR VERIFICAR](#) .
2. Un calendario solo del carril personal, sin el hito institucional que lo antecede.
3. Llenar los doce meses con piezas y dejar sin marcar los meses de bajo volumen que pide la fase 0.

Cuándo está lista

Cuando cada hito legal tiene fecha con fuente o [POR VERIFICAR](#) explícito, cada mes tiene su pilar activo, no hay ninguna semana en que la cuenta personal informe algo antes que la institucional, y las dos partes validaron su carril por separado.

Fase 8. Formatos y rutinas

Para qué sirve esta fase

Al terminarla la estrategia existe los lunes: hay una reunión semanal que sale con minuta, un mensaje del día que todos dicen con palabras distintas, y una grilla que dice qué se publica cada día en la cuenta personal. Sin esta fase, la estrategia es un documento que nadie abre.

Lo que necesitas antes

El calendario de la fase 7, el glosario de la fase 5 y el mapa de carriles y voceros de la fase 6.

Cómo se hace, paso a paso

1. El encargado del equipo personal fija la reunión semanal de mensaje: lunes, 30 minutos, con el consultor, el encargado de comunicaciones del municipio y la autoridad si puede. Se instala la primera semana.
2. En cada reunión se llena la minuta de una plana (la herramienta de abajo) y se manda el mismo día a todos los que producen piezas.
3. De la minuta sale el mensaje del día: la misma idea con un hecho nuevo cada día, y lo que la institución quiere que se hable en la mañana tiene que estar en manos de la radio local antes de las siete. Lo distribuye el encargado de comunicaciones.

4. El equipo personal llena la grilla semanal de la cuenta personal con lo que la minuta decidió, respetando el orden institucional primero. Media hora cada lunes.
5. Cada quince días, medio día de grabación fuera de la jornada, con el teléfono de la autoridad: rinde quince a veinticinco piezas y deja un banco de reserva.
6. El viernes se revisa qué se cumplió de la minuta y qué se mide (la fase 10). Quince minutos.

La herramienta: la reunión semanal con minuta

Para qué sirve. Es la única reunión fija de la estrategia, y su minuta es el documento que dice qué se dice esta semana, qué no, y qué se va a medir el viernes.

La herramienta vacía.

CAMPO	QUÉ VA
Tema de la semana	
Pilar al que se alinea	
Hecho nuevo de cada día (lunes a viernes)	
Qué no decimos esta semana	
Las tres preguntas incómodas de la semana, con respuesta	
Qué se mide el viernes	
Quién aprueba qué (de la tabla de la fase 11)	

Cómo se llena, columna por columna. La minuta se llena por campos, así que va un guion por fila.

- **Tema de la semana:** uno solo. Sale del calendario editorial del trimestre. Si el calendario no tiene tema para esa semana, se toma el pilar activo del mes y se le busca un hecho.
- **Pilar al que se alinea:** el de la casa del mensaje al que ese tema sirve. Sale de la casa del mensaje. Si no sirve a ninguno, el tema se cambia.
- **Hecho nuevo de cada día (lunes a viernes):** cinco hechos concretos con fecha, uno por día, que le dan al mismo mensaje una razón para decirse de nuevo. Salen de la agenda institucional de la semana y del calendario de obras. Si un día no tiene hecho, ese día no se publica.
- **Qué no decimos esta semana:** lo que tienta y no conviene (un pilar en construcción, un tema de la oposición, una emergencia que no es nuestra). Sale de la fila "estado" de la casa del mensaje y del pasivo de la ficha. Si queda vacío, nadie pensó en el pasivo y la minuta no se cierra.
- **Las tres preguntas incómodas de la semana, con respuesta:** las tres de las veinte que esta semana es más probable que aparezcan, con su respuesta de veinte palabras. Salen de la tabla de la fase 6, mirando cuáles toca el tema de la semana. Si el tema no toca ninguna de las veinte, se escribe una nueva y se agrega a la tabla.
- **Qué se mide el viernes:** uno o dos indicadores. Salen de la hoja de medición mensual de la fase 10. Si ninguno aplica, se mide el cumplimiento del reloj, que aplica siempre.
- **Quién aprueba qué:** un nombre por pieza. Se copia de la tabla de aprobación de la fase 11 para que nadie pregunte. Si una pieza no está en la tabla, se agrega ahí antes de publicarla.

El ejemplo lleno (semana del 5 de octubre de 2026 en Los Aromos).

CAMPO	LO QUE SE ANOTÓ
Tema de la semana	El camino de El Manzano tiene convenio
Pilar al que se alinea	Los caminos y los sectores rurales

CAMPO	LO QUE SE ANOTÓ
Hecho nuevo de cada día	Lunes: el Concejo aprueba el acuerdo del convenio. Martes: la Municipalidad publica el acuerdo con la votación. Miércoles: la firma con el Gobierno Regional. Jueves: el alcalde recorre El Manzano con la máquina. Viernes: la junta de El Manzano fija la reunión del plan de caminos
Qué no decimos esta semana	Nada del juicio ni del oficio (pilar en construcción). Nada de "cumplimos". Ningún adjetivo sobre el invierno
Las tres preguntas incómodas	¿Por qué recién ahora el camino? (veinte años pidiéndose; el agua salió primero). ¿Cuánto cuesta y quién paga? (el monto del convenio, el Gobierno Regional). ¿Es campaña anticipada? (es un convenio firmado en la sesión del Concejo, con acta)
Qué se mide el viernes	Cumplimiento del reloj (¿la personal informó algo antes que la institucional?) y consultas de prensa respondidas el mismo día
Quién aprueba qué	Publicación institucional: el administrador municipal. Réplica y video del jueves: el alcalde, con la hoja de revisión

Cómo se lee lo que salió. El viernes se compara la minuta con lo publicado: cuántos días se cumplió el mensaje, qué frase nueva apareció sin autorización y de dónde salió. La señal de alarma es una semana sin "qué no decimos", porque significa que nadie pensó en el pasivo.

La herramienta: el mensaje del día

Para qué sirve. Hace que la institución, la autoridad y los voceros digan la misma idea el mismo día con palabras distintas y un hecho nuevo, para que la radio de la mañana hable de eso.

La herramienta vacía.

DÍA	LA IDEA	EL HECHO NUEVO	CÓMO LO DICE LA INSTITUCIÓN	CÓMO LO DICE LA AUTORIDAD	CÓMO LO DICE EL VOCERO TÉCNICO
-----	---------	----------------	-----------------------------	---------------------------	--------------------------------

Cómo se llena, columna por columna.

- **Día:** el de la semana. Sale de la minuta.
- **La idea:** la del tema de la semana, siempre la misma. Sale de la minuta. Si cambia a mitad de semana, se cambia la minuta y no solo este cuadro.
- **El hecho nuevo:** el de la minuta para ese día. Sale de la fila "hecho nuevo de cada día". Si no hay hecho, no hay mensaje del día y no se publica.
- **Cómo lo dice la institución:** una frase con "la Municipalidad" o la dirección como sujeto, con las palabras del glosario. Sale de la unidad de comunicaciones. Es la primera en publicarse, y si no está lista, las otras dos esperan.
- **Cómo lo dice la autoridad:** una frase con "yo" o "los vecinos" como sujeto, con su criterio o su lectura, y sin obra en primera persona. Sale del equipo personal, con las palabras del glosario. Si repite la frase institucional, se reescribe: las tres frases dicen lo mismo y no se copian entre sí.
- **Cómo lo dice el vocero técnico:** una frase con el dato (kilómetros, plazos, montos) y sin adjetivos. Sale del director del área. Si el técnico no tiene el dato confirmado, dice "en licitación" o "por confirmar" en vez de una cifra.

El ejemplo lleno (miércoles 7 de octubre).

DÍA	LA IDEA	EL HECHO NUEVO	LA INSTITUCIÓN	LA AUTORIDAD	EL VOCERO TÉCNICO
Miércoles	El camino de El Manzano tiene convenio	La firma con el Gobierno Regional	"La Municipalidad y el Gobierno Regional firmaron hoy el convenio del camino de El Manzano: 9 kilómetros, obras en marzo de 2027."	"Veinte años pidiendo este camino. A mí me tocó insistir; a la Municipalidad, firmarlo. Lo que viene ahora es marzo."	"Son 9 kilómetros de mejoramiento con carpeta asfáltica, licitación en enero y obras en marzo, si el clima acompaña."

Cómo se lee lo que salió. Se comprueba que la frase de la institución esté publicada antes que la de la autoridad, y que ninguna tenga "cumplimos". Si la radio de la mañana no habló del hecho, el mensaje llegó tarde: tiene que estar en sus manos antes de las

siete.

La herramienta: la grilla semanal de la cuenta personal

Para qué sirve. Dice qué tipo de pieza va cada día en el carril personal, para que la cuenta tenga ritmo y para que nunca informe obra primero.

La herramienta vacía.

DÍA	TIPO DE PIEZA	FORMATO	QUÉ VA ESTA SEMANA	SALE DESPUÉS DE QUÉ PIEZA INSTITUCIONAL
Lunes	Silencio o reunión			
Martes	Criterio	Video a cámara, 20 a 45 segundos		
Miércoles	Réplica	Compartir a historias con una línea propia		
Jueves	Terreno	Video caminando		
Viernes	Visión o réplica	Video a cámara o compartir		
Sábado	Persona o equipo	Foto o video corto		
Domingo	Silencio			

Cómo se llena, columna por columna.

- **Día:** fijo, de lunes a domingo. Sale de este manual: lunes silencio o reunión, martes criterio, miércoles réplica, jueves terreno, viernes visión o réplica, sábado persona o equipo, domingo silencio.
- **Tipo de pieza:** fijo por día, es el ritmo de la cuenta. Sale de la columna anterior y no se cambia semana a semana. Si un día no tiene pieza de su tipo, ese día se calla y no se rellena con otra.
- **Formato:** video a cámara de 20 a 45 segundos para criterio, caminando para terreno, compartir a historias para réplica. Sale del tipo de pieza. El texto con documento es para la respuesta a la prensa y va por el carril institucional; la columna mensual en el medio local es visión, firmada como persona y sin obra en primera persona; la transmisión en vivo mensual de 30 minutos es para preguntas.
- **Qué va esta semana:** el contenido concreto de cada día. Sale de la minuta de la reunión semanal. Si la minuta no lo trae, no se improvisa: se vuelve a la minuta.
- **Sale después de qué pieza institucional:** la pieza institucional que tiene que estar publicada antes. Sale del hito institucional del calendario y de la agenda de la unidad de comunicaciones. Es obligatoria en la réplica y en el terreno cuando tocan una obra; si no hay pieza institucional previa, la pieza personal se cambia de día.

El ejemplo lleno (semana del 5 de octubre).

DÍA	TIPO	FORMATO	QUÉ VA	SALE DESPUÉS DE
Martes	Criterio	Video a cámara	Por qué el agua salió antes que el camino	Nada: es criterio
Miércoles	Réplica	Compartir a historias	La firma del convenio, con la línea "lo que viene ahora es marzo"	La publicación institucional de la firma
Jueves	Terreno	Video caminando	Recorrido por El Manzano con la máquina, grabado con el teléfono	La orden de trabajo publicada por la institución
Viernes	Visión	Video a cámara	Qué van a ser los sectores rurales en 2028	Nada: es visión
Sábado	Persona	Foto	El equipo personal en la sede de la Villa	Nada

Cómo se lee lo que salió. Se cuenta cuántas piezas de la semana son propias (criterio, terreno, visión, persona) y cuántas son réplica: la meta es seis de cada diez propias a los seis meses, y ese es el índice de dependencia de la fase 10. Y se revisa que el

jueves y el miércoles tengan una pieza institucional anterior.

Por qué se hace así

Las rutinas existen porque una estrategia sin un lunes fijo se disuelve en la segunda semana, y porque el mensaje del día con un hecho nuevo es lo único que hace que una idea se pueda repetir cien veces sin aburrir. Qué gana la autoridad: un banco de piezas grabadas fuera de la jornada, con su teléfono, que no depende de ningún funcionario. Qué arriesga si no: publica lo que le llega al teléfono, que suele ser material de funcionarios, y vuelve al oficio. Cuidado con: el discurso (cuenta pública, inauguración, aniversario) tiene su plantilla propia y no sale de la grilla: enganche local, historia del nosotros, el problema encuadrado con dato, lo que la institución hizo con el sujeto correcto, lo que viene con fecha, una petición al vecino y la frase madre textual al cierre.

Errores típicos

1. Una reunión semanal sin minuta escrita: a los quince días nadie recuerda qué se decidió.
2. Grabar en la jornada, con la cámara municipal, "porque estaba ahí".
3. Una grilla llena de réplicas y sin criterio: la cuenta personal no existe sin el municipio.

Cuándo está lista

Cuando hubo cuatro semanas seguidas con minuta escrita y revisada el viernes, la grilla se cumplió en tres de esas cuatro, y hay un banco de reserva de al menos diez piezas.

Fase 9. Comunicación de riesgo y crisis

Para qué sirve esta fase

Al terminarla existen dos protocolos escritos, con nombres y teléfonos, para las dos cosas que se confunden y son distintas: la crisis, que es un hecho que compromete a la institución o a la persona (un fallo, un sumario, una denuncia, una muerte en investigación), y el riesgo, que es un peligro para la comunidad que la institución tiene que comunicar (un temporal, nieve, un corte de ruta, un incendio, el volcán, un hecho policial). Decide quién habla, desde dónde y en cuánto tiempo cuando pasa algo malo.

Lo que necesitas antes

El pasivo de la ficha, el mapa de carriles y voceros, y la guía legal y de marca personal, donde está escrito el protocolo de las 24 horas, el árbol de decisión de la crisis, la disculpa de cinco piezas y qué hacer con un oficio de la Contraloría. Nada de eso se reescribe acá: se aplica.

Cómo se hace, paso a paso

1. El consultor escribe el protocolo de crisis en dos planas a partir de la guía legal: el grupo de cinco personas, el interruptor de pauta (qué se deja de publicar mientras dura), las tres preguntas (¿es verdad?, ¿hay prueba?, ¿es de carácter o de competencia?) y las cuatro rutas (negar solo con prueba, contextualizar, disculpar completo y una vez, contraatacar casi nunca). Dos días.
2. Escribe el "libro negro" propio: cada punto del pasivo con su respuesta preparada y su documento, y los dos anuncios guardados para reencauzar la agenda cuando la crisis pase. Un día.
3. Escribe el protocolo de riesgo en dos planas con la institución (la unidad de emergencias y la de comunicaciones), con el marco CERC de abajo, la fuente oficial de cada tipo de riesgo y quién aprueba a las tres de la mañana. Dos días.
4. La institución firma el protocolo de riesgo; la autoridad firma el de crisis. Sin firma no hay protocolo.
5. Simulacro de una tarde: se inventa una crisis y un riesgo, se cronometra cada paso y se corrige lo que tomó más de lo que el protocolo dice.

La herramienta: el protocolo de crisis

Para qué sirve. Dice qué hace cada quién en las primeras 24 horas de una crisis, para que la primera reacción no sea la de la autoridad enojada en la radio.

La herramienta vacía.

MOMENTO	QUÉ SE HACE	QUIÉN	PLAZO	DESDE QUÉ CARRIL
---------	-------------	-------	-------	------------------

Cómo se llena, columna por columna.

- **Momento:** los pasos del protocolo de las 24 horas, en orden (se sabe, se reúne el grupo, se responde a las tres preguntas, se elige la ruta, se acusa recibo, se responde completo, se reencauza). Salen de la guía legal y no se cambian por caso.
- **Qué se hace:** la acción concreta de ese paso, en una línea. Sale del paso 1 de esta fase y se corrige después de cada simulacro. Si en un paso nadie sabe qué se hace, ese es el paso que se ensaya primero.
- **Quién:** nombre y teléfono. Sale del grupo de crisis, que son cinco personas (la autoridad, el jefe de gabinete, el abogado, el encargado de comunicaciones, el consultor). Si una celda dice "el equipo" en vez de un nombre, nadie responde y se corrige.
- **Plazo:** en horas desde que se supo. Sale de la guía legal: la primera frase de acuse de recibo sale en menos de dos horas. Si en el simulacro un plazo no se cumple, se cambia quién lo hace y el plazo queda igual.
- **Desde qué carril:** institucional o personal. Sale del tipo de crisis: en una de carácter habla la autoridad, en video vertical de una toma, desde el carril personal; en una de competencia habla la institución por escrito con el documento. Si no se sabe cuál es, se trata como de competencia y habla la institución; y "no se referirá al tema" no cuenta como respuesta, porque se lee como una noticia sobre el silencio.

El ejemplo lleno (Los Aromos, si la funcionaria despedida da una entrevista al diario un viernes).

MOMENTO	QUÉ SE HACE	QUIÉN	PLAZO	CARRIL
Se sabe	Se avisa al grupo de cinco por el grupo de WhatsApp de crisis y se corta la pauta del día (no sale el video del viernes)	Encargado de comunicaciones	Hora 0	
Tres preguntas	¿Es verdad? Sí, el juicio se perdió. ¿Hay prueba? La sentencia. ¿Carácter o competencia? Competencia (un procedimiento mal hecho), con riesgo de carácter si el alcalde contesta enojado	El grupo, por teléfono	Hora 1	
Ruta	Contextualizar con el documento: la sentencia se cumplió y el procedimiento cambió	El abogado propone, la autoridad decide	Hora 1	
Acuse de recibo	Respuesta escrita al diario: "La Municipalidad cumplió íntegramente la sentencia el (fecha) y modificó su procedimiento de desvinculación. Se adjunta el decreto."	Unidad de comunicaciones con jurídico, la institución firma	Antes de la hora 2	Institucional, por escrito
La autoridad	No habla ese día en la radio. Si el diario insiste con su persona, la respuesta 2 de las veinte preguntas, en video vertical de una toma, el lunes	El alcalde	Hora 24 a 72	Personal, solo si es de carácter
Reencauzar	El martes sale uno de los dos anuncios guardados (la reunión del plan de caminos)	Encargado del equipo personal	Día 4	Institucional primero, réplica después

Cómo se lee lo que salió. Se cronometra en el simulacro: si el acuse de recibo tomó más de dos horas, hay que ver quién no contestó el teléfono. La señal de alarma es una crisis de competencia donde la autoridad habló primero: convirtió un procedimiento en un tema de carácter.

La herramienta: el protocolo de riesgo

Para qué sirve. Dice cómo la institución comunica un peligro a la comunidad, para que la primera fuente sea la Municipalidad y para que la alarma quede en proporción al peligro.

CERC, en cuatro líneas. Es el marco de comunicación de riesgo y emergencia del centro de control de enfermedades de Estados Unidos (manual actualizado en 2018). Tiene seis principios: ser el primero (la primera fuente se vuelve la preferida), ser correcto (decir lo que se sabe, lo que no se sabe y qué se hace para saberlo), ser creíble (no sacrificar la verdad por la calma), expresar empatía (nombrar en palabras lo que la gente siente), promover una acción (darle a la gente algo concreto que hacer devuelve control) y mostrar respeto. Tiene cuatro fases: preparación (mensajes probados, voceros entrenados, aprobación definida, alianzas con las organizaciones del territorio antes de la emergencia), inicial (empatía, riesgo explicado, acción, qué hace la institución),

mantención (riesgos que siguen, públicos segmentados, rumores respondidos) y resolución (lecciones y plan revisado). Y distingue el peligro real (el daño físico y económico) de la alarma (el miedo y la rabia): la buena comunicación de riesgo mantiene la alarma en proporción al peligro, para que la gente se preocupe lo justo para actuar.

La herramienta vacía.

TIPO DE RIESGO	FUENTE OFICIAL QUE SE CITA	QUIÉN PUBLICA	QUIÉN APRUEBA (TAMBIÉN A LAS TRES DE LA MAÑANA)	LA PRIMERA PIEZA (EMPATÍA, RIESGO, ACCIÓN, QUÉ HACE LA INSTITUCIÓN)	QUÉ HACE LA AUTORIDAD
----------------	----------------------------	---------------	---	---	-----------------------

Cómo se llena, columna por columna.

- **Tipo de riesgo:** una fila por cada uno que la comuna conoce (temporal, nieve, corte de ruta, incendio, volcán, hecho policial). Sale del bloque de la comuna de la ficha y del plan comunal de emergencias. Si un riesgo no tiene fila, la primera vez que ocurre se improvisa, y eso es lo que el protocolo evita.
- **Fuente oficial que se cita:** el servicio que manda (emergencias, vialidad, meteorología, el organismo geológico, la policía). Sale del plan de emergencias de la comuna. El adjetivo solo se usa si viene de la fuente; si la fuente no ha dicho nada todavía, la institución informa que espera el reporte y a qué hora.
- **Quién publica:** la unidad de comunicaciones, desde el carril institucional, siempre primero. Sale del mapa de carriles de la fase 6. Nunca la cuenta personal.
- **Quién aprueba (también a las tres de la mañana):** un nombre y un teléfono, y su reemplazo. Sale de la tabla de aprobación de la fase 11 y se define antes, en la fase de preparación, no en la emergencia. Si el aprobador no contesta en quince minutos, aprueba el reemplazo.
- **La primera pieza (empatía, riesgo, acción, qué hace la institución):** el texto completo, escrito ahora, en la fase de preparación, con los cuatro elementos de CERC y en blanco solo el dato. Sale de los mensajes probados de CERC y del glosario. Si falta un elemento, la pieza no está lista.
- **Qué hace la autoridad:** contiene. Dice "esto es lo que hay que hacer" y "estoy acá y me quedo", nunca "el peor temporal en años", y la cámara apunta al vecino y al equipo. Sale del carril personal y de la regla de proporción. Si la autoridad no puede ir al lugar, no publica nada hasta el reporte institucional siguiente.

El ejemplo lleno (dos filas de Los Aromos).

TIPO DE RIESGO	FUENTE OFICIAL	QUIÉN PUBLICA	QUIÉN APRUEBA	LA PRIMERA PIEZA	QUÉ HACE LA AUTORIDAD
Corte del camino de El Manzano por lluvia	Vialidad y la Dirección de Emergencias municipal	Unidad de comunicaciones, carril institucional	El administrador municipal; reemplazo, el director de emergencias	"Sabemos que las familias de El Manzano están preocupadas por el camino. Vialidad informa corte en el kilómetro 6 desde las 5:00. No transite; la máquina municipal está trabajando y se informa cada dos horas por este canal."	Va a El Manzano, graba con su teléfono a la máquina y al equipo, dice "esto es lo que hay que hacer si necesita salir" y vuelve a publicar solo después del reporte institucional
Aviso de actividad del volcán	El organismo geológico nacional, con su alerta textual	Unidad de comunicaciones	El administrador municipal	"El organismo geológico mantiene alerta (color textual). No hay evacuación. Los puntos de encuentro son (lista). Este canal informa cada cambio de alerta."	Contiene: nada de adjetivos, nada de invitar a visitar la comuna esa semana

Cómo se lee lo que salió. Se revisa que la primera pieza tenga los cuatro elementos y ningún adjetivo propio. Y se aplica la regla de proporción para una comuna turística: el riesgo se comunica desde el canal institucional, citando la fuente, con una acción y en el momento del riesgo, y el relato mayor de la comuna va por otro lado. Una comuna que habla de temporales, nieve y volcán todo el año mientras invita a visitarla dice dos cosas contrarias, y quien la mira de afuera se queda con la primera.

Por qué se hace así

Se separan los dos protocolos porque una crisis pide contener a la institución y a la persona, y un riesgo pide contener a la comunidad, y las reglas son contrarias: en la crisis se habla poco y por escrito, en el riesgo se habla primero y seguido. Qué gana la autoridad: cuando pasa algo, hay un nombre que contesta el teléfono y una frase lista, y la primera reacción no es la suya enojada. Qué arriesga si no: convierte una noticia de un día en una de una semana, y en una emergencia la primera fuente es el rumor.

Cuidado con: la frase del invierno de Los Aromos es exactamente el error de proporción de CERC (la alarma más grande que el peligro), y se corrige con el protocolo de riesgo, no con una disculpa.

Errores típicos

- 1. Un solo protocolo para las dos cosas.
- 2. Nombres sin teléfono, o sin reemplazo para las tres de la mañana.
- 3. Nunca hacer el simulacro, con lo que el protocolo se prueba en la crisis real.

Cuándo está lista

Cuando los dos protocolos están en dos planas cada uno, con nombres, teléfonos y quién aprueba qué a las tres de la mañana; el libro negro y los dos anuncios guardados existen; las dos firmas están; y el simulacro se cronometró con la primera frase de acuse de recibo en menos de dos horas.

Fase 10. Medición y corrección

Para qué sirve esta fase

Al terminarla existe una hoja de una plana, mensual, con solo los números que cambian decisiones, y una revisión quincenal de mensaje de media hora. Decide qué se corrige y cuándo, con la hoja a la vista y no con la sensación del equipo.

Lo que necesitas antes

La tabla de objetivos de la fase 2 con su línea base, y los instrumentos que existen de verdad (la encuesta comunal, las cinco personas en terreno, el conteo a mano de comentarios y consultas).

Cómo se hace, paso a paso

- 1. El consultor elige los indicadores con una sola pregunta: si este número bajara, ¿qué decisión cambiaría? Si ninguna, se saca. Medio día.
- 2. Se ordenan en los cinco niveles y se mantienen separados: lo producido (piezas, comunicados, respuestas), lo captado (qué recuerda la gente), lo que ahora saben, lo que ahora creen y sienten, y lo que ahora hacen. El primero es el más fácil de reportar y el menos informativo; solo el último es el punto. Medio día.
- 3. Se llena la hoja el último viernes de cada mes, a mano, con el encargado del equipo personal y el de comunicaciones. Una hora.
- 4. Cada quince días, la revisión de mensaje: media hora con seis preguntas fijas (cuál fue el mensaje del día cada día y cuántos días se cumplió; qué frase nueva apareció sin autorización y de dónde salió; qué porcentaje de lo comunicado fue sobre nuestro encuadre; cuánto tiempo pasamos defendiéndonos; qué recuerda la gente en terreno; qué diremos la próxima semana y con qué hecho nuevo). Sale con acta.
- 5. La autoridad decide con la hoja a la vista. Dos semanas seguidas en rojo en el mismo indicador obligan a revisar la estrategia, no a insistir.

La herramienta: la hoja de medición mensual

Para qué sirve. Reúne en una plana los números que cambian decisiones, con la decisión escrita al lado, para que el mes que viene no se discuta qué significa cada número.

La herramienta vacía.

QUÉ SE MIDE	NIVEL	CÓMO	CADA CUÁNTO	LÍNEA BASE	ESTE MES	QUÉ DECISIÓN CAMBIA

Cómo se llena, columna por columna.

- **Qué se mide:** uno de los ocho indicadores de abajo, o uno propio que pase la pregunta del paso 1 (si este número bajara, ¿qué decisión cambiaría?). Sale de los objetivos de la fase 2. Si un número no cambia ninguna decisión, no va en la hoja.

- **Nivel:** uno de los cinco (producido, captado, saben, creen y sienten, hacen), para que no se llene la hoja con lo producido. Sale del tipo de indicador. Si todos quedan en "producido", faltan los de resultado y se agregan antes de cerrar.
- **Cómo:** el instrumento y la pregunta exacta, para que la serie sea comparable. Sale de la columna "cómo se mide" de la fase 2. La aprobación se mide con una encuesta comunal con ficha técnica y el mismo instrumento cada vez, y las encuestas nacionales solo sirven para alcaldes con visibilidad nacional; si no hay encuesta comunal, la aprobación no se mide y se dice.
- **Cada cuánto:** mensual casi todo, la aprobación cada seis meses, el recuerdo de mensaje cada dos semanas. Sale del instrumento y de su costo. Si un indicador no se puede medir con esa frecuencia, se cambia la frecuencia por escrito y no se deja en blanco.
- **Línea base:** la de la fase 2, o la del primer mes. Sale de la medición inicial. Si no hay, el primer mes es la línea base y ese mes no se compara con nada.
- **Este mes:** el número, contado a mano si hace falta. Sale del instrumento de la columna "cómo". Si no se midió, se escribe "no medido" y no se rellena con una estimación.
- **Qué decisión cambia:** escrita de antemano, como una regla ("si baja dos mediciones seguidas, se revisa el encuadre"). Sale de la sesión con la autoridad al armar la hoja. Si un indicador no tiene regla, se escribe antes de la primera medición o el indicador se saca.

El ejemplo lleno (Los Aromos, octubre de 2026).

QUÉ SE MIDE	NIVEL	CÓMO	CADA CUÁNTO	LÍNEA BASE	ESTE MES	QUÉ DECISIÓN CAMBIA
Aprobación y confianza	Creen y sienten	Encuesta comunal, misma pregunta que en julio	Cada seis meses	54% (julio)	Se mide en enero	Si baja dos mediciones seguidas, se revisa el encuadre, no se trabaja más duro en lo mismo
Recuerdo de mensaje	Captado	Cinco personas del territorio, no militantes, al día siguiente de una pieza	Cada dos semanas	2 de 5	3 de 5	Si tres de cinco parafrasean otra cosa, la frase se reescribe
Índice de dependencia	Producido	Piezas propias sobre total en la cuenta personal	Mensual	3 de 10	5 de 10	Meta seis de diez a los seis meses; si no sube, la cuenta personal no existe sin el municipio
Respuesta a la prensa	Producido	Consultas respondidas por escrito el mismo día sobre recibidas	Mensual	4 de 9	8 de 8	Si hay una sin responder, esa es la nota crítica de la semana siguiente
Tono de la conversación	Creen y sienten	Comentarios positivos, negativos y neutros contados a mano en las diez piezas más vistas; los tres temas más repetidos en mensajes directos	Mensual	40% negativos; temas: el juicio, el camino, la posta	25% negativos; temas: el camino, la posta, la locomoción de la Villa	Un tema repetido tres veces es el video de criterio siguiente (la locomoción de la Villa)
Presencia en medios	Saben	Menciones que citan la cuenta personal o un video propio, y titulares con la institución como sujeto	Mensual	0 y 2	1 y 5	Si el medio solo cita al municipio, el carril personal no está construyendo nada
Cumplimiento del reloj	Producido	Piezas personales publicadas antes que la institucional; material de funcionarios en la personal; enlaces cruzados	Mensual	3	0	Cualquier número distinto de cero es un oficio en camino
Consenso en el Concejo	Hacen	Acuerdos por unanimidad, concejales presentes en actos institucionales, declaraciones en contra	Mensual	2 de 6 presentes	5 de 6 en la firma del convenio	Cuatro de seis ausentes en un acto es un dato de comunicación, no de agenda

Cómo se lee lo que salió. Primero se mira "cumplimiento del reloj": tiene que ser cero, y si no lo es, esa es la primera corrección del mes. Después el recuerdo de mensaje y el tono, que son los que dicen si el relato prendió. La señal de alarma es una hoja

donde todos los indicadores son del nivel "producido": mide esfuerzo, no resultado. Y antes de atribuirse un resultado se hace la pregunta que casi nadie hace: ¿esto habría pasado igual sin la estrategia?

Por qué se hace así

No se miden seguidores, me gusta, impresiones, alcance ni el valor publicitario de una nota, porque ninguno cambia una decisión y todos hacen que el informe se vea bien. Qué gana la autoridad: en tres meses sabe si va bien con números comparables, y corrige el encuadre antes de que lo corrija la encuesta. Qué arriesga si no: reporta llegada, celebra el alcance y descubre en la elección que la gente no recuerda nada. Cuidado con: dos semanas seguidas en rojo en el mismo indicador obligan a revisar la estrategia, y la tentación del equipo siempre es insistir más fuerte en lo mismo.

Errores típicos

- 1. Una hoja de dos planas con veinte indicadores, de los que nadie decide nada.
- 2. Cambiar la pregunta de la encuesta entre una medición y otra: la serie deja de ser comparable.
- 3. Atribuirse la subida de aprobación sin preguntar si habría pasado igual.

Cuándo está lista

Cuando hay tres meses de serie comparable en la hoja, cada indicador tiene su decisión escrita, y hay acta de cada revisión quincenal.

Fase 11. Gobernanza

Para qué sirve esta fase

Al terminarla está escrito quién escribe, quién filtra, quién aprueba y quién publica cada tipo de pieza, con el filtro legal antes que el de gusto. Y si el municipio tiene una asesoría de comunicación contratada, está firmado qué hace y qué no hace. Decide que ninguna pieza salga sin un responsable identificable.

Lo que necesitas antes

El equipo real (en el cuestionario, el Bloque I), la situación de la unidad de comunicaciones del municipio, el contrato de la asesoría institucional si la hay, y el mapa de carriles y voceros de la fase 6.

Cómo se hace, paso a paso

- 1. El consultor lista todos los tipos de pieza del mapa de carriles y les asigna una fila en la tabla de aprobación. Medio día.
- 2. Para cada fila define el filtro legal: quién revisa contra la lista de la Contraloría (en la guía legal y de marca personal) o contra las 24 preguntas de Cómo se juzga una frase, antes de que nadie opine si la pieza gusta. Medio día.
- 3. Para cada fila nombra al aprobador, uno solo, con nombre. Medio día.
- 4. Si hay una asesoría contratada por el municipio, se escribe con ella el acuerdo de frontera de abajo y se firma. Un día.
- 5. La autoridad lee la tabla, la firma, y se pega junto al glosario.

La herramienta: la tabla de aprobación

Para qué sirve. Dice quién responde por cada pieza, y pone el filtro legal antes del de gusto, porque el gusto no produce oficios y el filtro legal los evita.

La herramienta vacía.

PIEZA	ESCRIBE	FILTRO LEGAL	APRUEBA	PUBLICA
-------	---------	--------------	---------	---------

Cómo se llena, columna por columna.

- **Pieza:** un tipo por fila, con los mismos nombres que en el mapa de carriles de la fase 6. Sale del paso 1. Si aparece una pieza sin fila, se agrega antes de publicarla.

- **Escribe:** quién redacta, y con quién si hace falta un técnico. Sale de la columna "quién la produce" del mapa de carriles. Si la pieza es personal, escribe el equipo personal y nunca un funcionario.
- **Filtro legal:** quién revisa y contra qué lista (la lista de la Contraloría de la guía legal, o las 24 preguntas de Cómo se juzga una frase). Sale del paso 2. El asesor jurídico entra siempre que la pieza toque un juicio, un sumario, un oficio o un nombre propio; si no hay asesor jurídico disponible, la pieza espera.
- **Aprueba:** una persona, con nombre, no un comité. Sale del paso 3. En el carril personal es siempre la autoridad; si una fila dice "el equipo", nadie responde y se corrige.
- **Publica:** desde qué cuenta y en qué orden respecto de la otra. Sale de la columna "orden" del mapa de carriles. Si no se sabe si la institución ya publicó, la personal espera.

El ejemplo lleno (Los Aromos).

PIEZA	ESCRIBE	FILTRO LEGAL	APRUEBA	PUBLICA
Publicación institucional	Unidad de comunicaciones	El encargado de comunicaciones con la lista de la Contraloría de la guía legal	El administrador municipal	Cuenta institucional
Respuesta a la prensa	Unidad de comunicaciones con el director del área	El asesor jurídico si toca el juicio, el oficio o un nombre	El alcalde lee, la institución firma	Por escrito, el mismo día
Pieza de la cuenta personal	El equipo personal	Las 24 preguntas de Cómo se juzga una frase	El alcalde	Cuenta personal, nunca antes que la institucional
Discurso o columna	El consultor con el alcalde	Las 24 preguntas, frase por frase, más el abogado si nombra un caso	El alcalde, en voz alta	Donde corresponda, después de lo institucional que comenta
Declaración en crisis	El grupo de crisis (cinco personas)	El abogado, siempre	El alcalde	Un solo vocero, según el protocolo
Comunicación de riesgo	La unidad de emergencias con comunicaciones	La fuente oficial citada	Quien diga el protocolo de riesgo, definido antes	Cuenta institucional, primero

Cómo se lee lo que salió. Se toma un mes de piezas publicadas y se comprueba que cada una tenga un aprobador identificable y que ninguna haya pasado sin el filtro legal. La señal de alarma es una fila donde "aprueba" dice "el equipo": nadie responde.

Cuando hay una asesoría de comunicación contratada por el municipio. Es un caso frecuente y se resuelve por escrito antes de cualquier pieza. Esa asesoría trabaja en el carril institucional: produce para la Municipalidad, con recursos municipales, para fortalecer al equipo de comunicaciones del municipio, y responde ante el municipio y ante la Contraloría. No produce, edita ni envía material para la cuenta personal de la autoridad; no comparte personas, equipos, agenda ni bases con el equipo personal; y no diseña el relato personal ni la historia del yo. La estrategia personal, a su vez, no le dicta a esa asesoría qué publicar ni usa su material antes que el municipio. Lo que sí se coordina, y por escrito: el reloj (la institución publica primero), el diccionario de la comuna (nombres de lugares, cifras con fuente) y el protocolo de riesgo. Si la asesoría institucional propone poner a la autoridad como sujeto o en el titular de las publicaciones municipales, se le muestra el dictamen de la guía legal y se corrige, porque el oficio le llega a la autoridad igual. Y cualquier cruce de recursos (una persona pagada por el municipio que graba para la cuenta personal, un dron municipal, un vehículo) es lo primero que un concejal fiscalizador pide por transparencia.

Por qué se hace así

El filtro legal va antes que el de gusto porque una pieza fea no produce un oficio y una pieza ilegal sí, y porque cuando se revisa el gusto primero, el legal se salta "porque ya está aprobada". Qué gana la autoridad: cada pieza tiene un responsable, y cuando algo sale mal se sabe dónde se rompió. Qué arriesga si no: la pieza que produjo el oficio de marzo de Los Aromos la aprobó "el equipo", y nadie supo decir quién mandó las fotos. Cuidado con: la asesoría institucional suele querer ayudar a la persona, con buena intención; la frontera escrita la protege a ella también.

Errores típicos

1. Un comité que aprueba: nadie responde.
2. El filtro de gusto antes que el legal.

3. Una asesoría institucional "que también ve lo del alcalde" sin nada escrito.

Cuándo está lista

Cuando cada pieza publicada en un mes tiene un aprobador identificable, ninguna pasó sin filtro legal, la tabla está firmada por la autoridad, y el acuerdo con la asesoría institucional, si existe, está por escrito y firmado por las dos partes.

Los errores más caros al armar una estrategia

Cada uno de estos errores aparece en alguna fase de arriba. Acá van juntos porque son los que más cuestan y los que más se repiten, y porque al revisar una estrategia ajena conviene buscarlos primero.

1. **Empezar por el cómo.** Un video, una columna o un eslogan antes del diagnóstico. Se devuelve a la fase 0.
2. **Confundir el diagnóstico de la comuna con el de la persona.** La comuna puede ir bien y la autoridad mal; el pasivo casi siempre es personal.
3. **Contratar volumen con el pasivo abierto.** Cada pieza nueva le da una excusa a la denuncia siguiente. En Los Aromos, lanzar el relato con el oficio sin responder.
4. **Declarar un pilar sin tres pruebas cerradas.** Se convierte en el titular del rival. "Una municipalidad ordenada" con el juicio recién perdido.
5. **Escribir la frase madre sin escuchar.** Sin treinta conversaciones y un conteo de prensa, el encuadre es un gusto del consultor.
6. **Cruzar los carriles.** Material de funcionarios en la cuenta personal, la personal antes que la institucional, la institucional enlazando a la personal, la asesoría municipal trabajando para la persona. Todos terminan en un oficio.
7. **Poner a la autoridad como sujeto de la obra.** "Conseguí", "entregué", "cumplimos". Es el error más frecuente y el más fácil de corregir con el glosario.
8. **Convertir el riesgo en la comunicación principal.** La comuna queda, a ojos de afuera, siempre al borde de una emergencia. "El peor invierno en veinte años."
9. **Responder todos los ataques y pelear con la prensa.** Convierte una noticia de un día en una de una semana y agrega el ángulo de la libertad de prensa.
10. **Medir vanidad.** Seguidores y alcance en vez de aprobación con serie, recuerdo de mensaje e índice de dependencia. Y atribuirse un resultado sin preguntar si habría pasado igual.

La lista de control de una estrategia terminada

Se revisa al cerrar las doce fases y en cada revisión trimestral. Cada línea corresponde al criterio de "cuándo está lista" de su fase.

- [] Fase 0: las 12 preguntas  del cuestionario tienen respuesta con fuente o **SUPUESTO** declarado, y la ficha de comunicación de la autoridad está llena con etiquetas.
- [] Fase 0: hay tres diagnósticos separados (comuna, institución, persona) y el pasivo está fechado con documentos.
- [] Fase 0: si el pasivo está abierto, hay una Fase 0 de bajo volumen escrita, con fecha de salida y condiciones para salir.
- [] Fase 1: la matriz de públicos tiene entre cinco y ocho públicos con "qué necesita oír" distinto cada uno, un público primario, la fila del tercer lector y la lista de diez personas puente.
- [] Fase 2: cada objetivo tiene número, fecha, instrumento y línea base.
- [] Fase 3: el encuadre cabe en una frase y pasa las seis preguntas, la teoría del caso en cinco líneas, el mito de gobierno en una plana con pasado, presente y futuro, y la historia del yo en 90 segundos.
- [] Fase 4: la casa del mensaje tiene una frase madre grabada en la voz de la autoridad, tres pilares con tres pruebas cerradas cada uno, y los pilares en construcción marcados como tales.
- [] Fase 4: la matriz de mensajes por público está llena y cada celda pasa la prueba de la feria para su público, y el cuadro de mensaje tiene sus cuatro cuadrantes llenos.
- [] Fase 5: el glosario de una plana existe con sus cinco columnas y la tabla de sustituciones, y está en manos de la autoridad, del equipo personal y de la unidad de comunicaciones.
- [] Fase 6: el mapa de carriles y voceros está firmado, la frontera con el municipio está escrita, y las veinte preguntas incómodas tienen respuesta de veinte palabras grabada.

- [] Fase 7: el calendario a doce meses tiene los tres relojes, cada hito legal con fuente o **POR VERIFICAR**, y ninguna semana en que la personal informe antes que la institucional.
- [] Fase 8: las rutinas existen: reunión semanal con minuta, mensaje del día, grilla, grabación quincenal, y hubo cuatro semanas seguidas con minuta.
- [] Fase 9: hay dos protocolos, de crisis y de riesgo, en dos planas cada uno, con nombres y teléfonos, y hubo un simulacro cronometrado.
- [] Fase 10: la hoja de medición mensual tiene solo números que cambian decisiones, con línea base, y la revisión quincenal tiene acta.
- [] Fase 11: la tabla de aprobación asigna un aprobador y un filtro legal a cada tipo de pieza, y el acuerdo con la asesoría institucional, si existe, está por escrito.
- [] Transversal: toda cifra, dictamen y fecha legal de la estrategia tiene fuente o está marcada **POR VERIFICAR**.
- [] Transversal: ninguna frase de la estrategia falla una pregunta eliminatória de Cómo se juzga una frase.

Lo que te llevas

Las doce fases van en orden porque cada una decide algo que la siguiente necesita, y un encargo que empieza por el cómo se devuelve a la fase 0. Las tres decisiones se toman separadas: qué decir (fases 0 a 4), cuándo (fase 7) y cómo (fases 5, 6 y 8). Toda herramienta se llena columna por columna, con el dato de dónde sale y **SUPUESTO** cuando no se sabe, y se lee buscando primero la señal de alarma. Un pilar se demuestra con tres pruebas cerradas antes de declararse, y la frase madre no se publica hasta que la autoridad la diga con sus palabras. Y los dos carriles no se cruzan: la institución comunica la obra y publica primero, la persona comunica el criterio y replica después, y cada cruce es un oficio en camino.

El cuestionario de diagnóstico: lo que la estrategia tiene que poder responder

Las 78 preguntas que la estrategia tiene que poder responder antes de recomendar nada, con las doce que no pueden faltar y la ficha para llenarlas.

Para qué sirve este capítulo. Al terminar vas a poder sentarte con una autoridad y sacar, en una sesión de dos horas más un par de días de escritorio y terreno, todo lo que hace falta saber antes de recomendarle qué decir, cuándo y por qué carril. Vas a saber por qué se pregunta cada cosa, qué decisión del método se toma con cada respuesta y qué hacer cuando la respuesta no existe. Y vas a dejar llena la ficha de comunicación de la autoridad, que es el documento con el que empieza todo lo demás.

Lo que necesitas antes. Haber leído Las bases, porque ahí están el método por fases, la tabla de los dos carriles y el glosario que este capítulo usa sin volver a explicar. Y tener a mano lo que exista, aunque esté desordenado: las encuestas que se hayan hecho, la prensa local de los últimos seis meses, las dos cuentas (la institucional y la personal) abiertas lado a lado, y los expedientes de todo lo que está pendiente (juicios, sumarios, oficios). Si algo de eso no existe, el cuestionario no se posterga: se anota que no existe, porque esa ausencia ya es un hallazgo.

Cómo se usa

Quién responde

Responde el asesor, con la autoridad al frente, en una sesión de dos horas a solas. Ese es el corazón del diagnóstico y ahí salen los bloques que solo la autoridad puede contestar: la persona (C), los recursos y el equipo (I) y la meta (L). Lo demás lo busca el asesor después, en dos tandas: una de escritorio con documentos (A, B, D, G, H, J, K) y otra en terreno con treinta conversaciones de diez minutos con vecinos de sectores distintos, sin militantes (A, E, F). El orden de los bloques importa porque cada uno se apoya en el anterior: primero la comuna, la institución y la persona; después el pasivo; después los públicos, los rivales y los medios; después lo que se tiene (canales, recursos, calendario, legalidad); y al final la meta. La meta se pregunta última a propósito, porque una autoridad que dice su meta antes de ver su diagnóstico dice la meta que le gustaría tener.

Cómo se responde

Corto, con fecha y con fuente. Una respuesta de tres líneas con la fecha del documento y de dónde salió vale más que una plana de impresiones. Lo que no se sabe se marca como no se sabe, y al lado se escribe cómo se va a saber y cuándo (por ejemplo "no hay encuesta comunal; se encarga una medición local de 400 casos para la primera semana de octubre"). Nunca se rellena un hueco con lo que parece razonable, porque una estrategia armada sobre huecos rellenos se cae en la primera nota de prensa.

Las doce que no pueden faltar

Doce de las 78 preguntas llevan ★. Son las que alimentan las decisiones que no se pueden tomar a ciegas: qué le duele a la comuna, qué historia larga tiene, qué obras cerradas hay para contar, en qué es creíble la autoridad, qué frases le costaron caro, cuál es su aprobación medida, qué frentes tiene abiertos, a quién se le escribe primero, de qué habló la prensa, si las dos cuentas se cruzaron, qué hitos vienen y qué quiere. 🚫 Si una de esas doce no tiene respuesta, la estrategia no se escribe. Lo que se entrega en ese caso es este mismo cuestionario con a lo más tres hipótesis marcadas como SUPUESTO y un plan para convertirlas en dato. Las otras 66 mejoran la estrategia, y las que no se sepan se anotan como SUPUESTO y se siguen buscando durante el ciclo.

Las etiquetas de rigor

Cada respuesta lleva una de cuatro etiquetas, para que quien lea la ficha sepa cuánto pesa cada línea sin tener que preguntar.

- DATO: una cifra con su fuente y su fecha. Ejemplo: "aprobación 54%, encuesta comunal de 400 casos, junio de 2026".
- EVIDENCIA: un documento o un estudio que se puede abrir. Ejemplo: "oficio de la Contraloría Regional del 12 de marzo de 2026, que observa la publicación de la sede social en la cuenta personal dos días antes que en la institucional".
- JUICIO PROFESIONAL: el criterio del asesor, dicho como criterio y con su razón. Ejemplo: "el público primario es el vecino de los sectores rurales, porque es donde la aprobación es más alta y donde la obra del agua se ve".

- SUPUESTO: lo que no se sabe y se asumió para poder seguir, con el porqué. Ejemplo: "se asume que la editorial del viernes va a volver sobre el juicio laboral cuando se pague la indemnización, porque lo hizo con el oficio".

La regla que ordena las cuatro: una recomendación se puede apoyar en un JUICIO PROFESIONAL, pero nunca en un SUPUESTO sin decirlo. Y un SUPUESTO que lleva más de un mes sin convertirse en DATO o EVIDENCIA se vuelve la primera tarea del mes siguiente. Cuando una fecha o una cifra tiene fuente pendiente se agrega POR VERIFICAR al lado de la etiqueta.

Lo que este cuestionario no repite

El cuestionario de vulnerabilidades de 58 preguntas del Asesor Político GT se usa entero para el bloque D, adaptado al cargo. Aquí solo van las preguntas del pasivo que son propias de una autoridad en ejercicio.

Las doce con estrella son las que no pueden faltar.

Bloque A. La comuna

Para qué sirve este bloque. Decide de qué se puede hablar: los encuadres candidatos y la historia larga que sostiene la frase madre salen de aquí, y ningún tema que la gente no nombre entra al relato. Se usa en la fase 1 (los públicos), en la fase 3 (el encuadre y las historias) y en la fase 7 (el calendario).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
IMPRESINDIBLE A1	¿Qué nombra primero la gente cuando se le pregunta "qué es lo que más te preocupa de vivir aquí hoy"? (treinta conversaciones de diez minutos, sectores distintos, sin militantes)	Es el universo de encuadres posibles. Sin esto la frase madre es un gusto del asesor y la comuna no la reconoce como suya.	Las tres respuestas más frecuentes son los únicos encuadres candidatos de la fase 3. Ningún otro tema entra, por bueno que parezca.	Se hacen las treinta conversaciones antes de seguir. No hay sustituto: ni la encuesta ni la intuición del equipo reemplazan oír a la gente.
IMPRESINDIBLE A2	¿Cuál es la historia larga de la comuna, la que lleva más de un período pidiéndose? (el agua, el camino, el plan regulador, el lago)	Es el material del mito de gobierno, lo único que justifica hablar de continuidad sin hablar de elecciones.	Se escribe en una plana con pasado, presente y futuro (fase 3), y sus hitos con fecha van al calendario (J4).	Se pregunta a los dirigentes de más de veinte años y se revisan las cuentas públicas de los períodos anteriores.
A3	¿Cuántos habitantes tiene, cómo se reparten entre urbano y rural, y qué porcentaje es población originaria, mayor de 65 o en pobreza multidimensional?	Define los públicos que existen de verdad y cuánto pesa cada uno. Una comuna con un tercio rural se comunica distinto a una urbana.	Alimenta la matriz de públicos (fase 1) y el reparto de las treinta conversaciones.	Censo e INE. Si no hay dato comunal se usa el regional y se marca SUPUESTO.
A4	¿De qué vive la comuna, y cuál es su año con forma (temporada, lluvias, invierno, fiestas, cosecha)?	El calendario de la comuna es uno de los tres relojes del método, y el que la gente siente en el cuerpo.	Se dibuja el reloj de la comuna (fase 7): qué mes toca hablar de qué.	Se arma con la cámara de comercio, la institución y dos temporadas de prensa local.
A5	¿Cómo vota la comuna en lo nacional y en lo local, y premia o castiga la permanencia?	Dice si el electorado quiere continuidad o cambio, y con qué tono se le habla.	Ajusta el encuadre y la historia del nosotros (fase 3).	Servel por local de votación, tres elecciones atrás.
A6	¿Qué dato de la comuna comparado con la región o el país duele o enorgullece? (inversión por habitante, lista de espera, ocupación)	El encuadre de abandono o de orgullo territorial es el más disponible y el menos usado.	Es la cifra que cierra una pieza episódica (fase 4).	Fuentes públicas regionales y nacionales. Se marca POR VERIFICAR hasta tener la fuente exacta.
A7	¿Qué lugares, sectores, ríos, escuelas y dirigentes históricos tiene que saber nombrar bien la autoridad?	Equivocarse en un nombre se nota en tres segundos y se lee como desprecio territorial.	Va a la columna de nombres propios del glosario (fase 5).	Se pide a la unidad de comunicaciones y a un dirigente antiguo.

Las filas con 🌟 son dos de las doce que no pueden faltar: sin A1 y A2 no hay encuadre posible.

Ejemplo: Los Aromos

A1 (DATO, treinta conversaciones entre el 1 y el 8 de septiembre de 2026): el camino de El Manzano (11 menciones), el agua en Puerto Viejo (9), el costo de la vida en temporada (6). A2 (EVIDENCIA, cuentas públicas de 2016 a 2025): el agua potable rural, pedida durante tres períodos seguidos y por fin en obra. A3 (DATO, Censo): 31.000 habitantes, 62% urbano, 20% de pueblos originarios en los sectores rurales, 17% mayores de 65.

A4 (DATO, cámara de comercio): turismo y servicios; temporada alta en enero y febrero, lluvias de mayo a agosto, fiesta del pueblo la segunda semana de febrero. A5 (DATO, Servel): vota de centro en lo nacional y premia la permanencia en lo local, los dos alcaldes anteriores fueron reelegidos una vez. A6 (SUPUESTO, POR VERIFICAR): la inversión regional por habitante en caminos parece estar bajo el promedio; se pide el dato al Gobierno Regional. A7 (EVIDENCIA, lista de la unidad de comunicaciones): los cuatro sectores, el nombre del lago, la escuela de El Manzano y la dirigente de Puerto Viejo que lleva 28 años en la junta de vecinos.

Bloque B. La institución

Para qué sirve este bloque. Decide qué tiene la institución para contar y qué no puede contar todavía, porque la comunicación no puede promover lo que no funciona ni lo que está observado. Se usa en la fase 4 (las pruebas de los pilares), la fase 6 (la frontera de los carriles) y la fase 11 (la gobernanza).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
IMPRESCINDIBLE B1	¿Qué obras y servicios cerrados, con fecha y documento, tiene la institución para contar en los próximos seis meses?	Son las pruebas de los pilares. Un pilar sin tres pruebas cerradas no se levanta, porque el rival lo convierte en promesa incumplida.	Se ordenan por pilar en la casa del mensaje (fase 4).	Se pide a cada dirección su lista de entregas con fecha. Si no la tienen, ese es el primer hallazgo del diagnóstico.
B2	¿Qué servicios básicos funcionan bien y cuáles no? (recolección, alumbrado, permisos, atención en Dideco, la posta)	La comunicación no puede promover lo que no funciona, y lo que funciona es la base de la confianza.	Lo que no funciona sale de todo relato hasta que funcione.	Se mide con los reclamos ingresados y con las treinta conversaciones.
B3	¿Cuánto es el presupuesto, de dónde viene, y cuánto se destina a comunicaciones?	Define lo que la institución puede producir y lo que un concejal va a fiscalizar primero.	Alimenta la gobernanza (fase 11).	Presupuesto aprobado y ejecutado, en transparencia activa.
B4	¿Qué canales institucionales existen, quién los administra, y qué publican las últimas treinta publicaciones? (¿cuántas tienen a la autoridad como sujeto o en la imagen?)	El instructivo E545210 del 27 de septiembre de 2024 prohíbe la imagen de la autoridad en canales institucionales como práctica reiterada.	Si la autoridad está en la mayoría, se corrige antes de cualquier otra cosa (fase 6).	Se cuenta a mano. Toma una hora.
B5	¿Qué oficios, observaciones e instrucciones de órganos de control tiene la institución, y cuáles están sin cumplir?	Un oficio sin cumplir con reincidencia trae proceso disciplinario (dictamen 21.237 de 2016).	Se cumplen primero y se comunica el cumplimiento por escrito, sin adjetivos.	Se pide la lista al asesor jurídico y se cruza con la base de dictámenes de Contraloría.
B6	¿Cómo responde hoy la institución a una consulta de prensa: quién, en cuánto tiempo, por escrito o por teléfono?	Toda consulta se responde por escrito el mismo día. Si no, la respuesta que no llegó es la nota crítica siguiente.	Se instala la rutina (fase 8) y se mide (fase 10).	Se pregunta a dos periodistas locales cómo les contestan.
B7	¿Existe un protocolo escrito de comunicación de riesgo y emergencia, con voceros y fuente oficial?	Sin protocolo, en la emergencia habla el que tiene el teléfono, y eso cuesta credibilidad para años.	Se escribe o se corrige en la fase 9.	Se pregunta a la unidad de emergencias. Si no existe, es hallazgo.

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
B8	¿Cómo está el Concejo: cuántos son, de qué bloques, cuántos van a los actos institucionales, y cuántos acuerdos salen por unanimidad?	El consenso en el Concejo es un indicador de comunicación de gobierno, y su ausencia es el titular del rival.	Se mide mensualmente (fase 10).	Actas del Concejo, seis meses atrás.

La fila con ★ es una de las doce que no pueden faltar: sin B1 no hay pruebas y sin pruebas no hay pilares.

Ejemplo: Los Aromos

B1 (EVIDENCIA, decretos y actas de recepción): la conexión al agua potable rural de El Manzano (recepción del 20 de julio de 2026) y de Los Coihues (28 de agosto), Puerto Viejo programado para el 15 de noviembre con licitación adjudicada, y la sede social de Villa Esperanza (recepción del 3 de marzo). B2 (DATO, reclamos de seis meses): la recolección y el alumbrado funcionan; los permisos de edificación tardan 90 días y son la queja más repetida. B3 (DATO, presupuesto 2026): \$9.800 millones, un 1,1% en comunicaciones.

B4 (DATO, conteo del 10 de septiembre de 2026): de las últimas treinta publicaciones institucionales, 19 tienen al alcalde en la imagen; es lo primero que se corrige. B5 (EVIDENCIA): el oficio del 12 de marzo de 2026 sobre la sede social, con respuesta pendiente. B6 (JUICIO PROFESIONAL, dos periodistas consultados): se responde por teléfono, a veces al día siguiente, y nadie en la unidad tiene el encargo escrito. B7 (EVIDENCIA): no existe protocolo escrito de emergencia; hallazgo. B8 (DATO, actas): seis concejales, tres y tres; el presupuesto 2026 salió por unanimidad y siete de cada diez acuerdos también.

Bloque C. La persona

Para qué sirve este bloque. Decide qué es propio de la persona (su credibilidad, su historia, su presencia) y qué le sale mal en la boca, que es lo que la gente ve. Se usa en la fase 2 (la línea base de aprobación), la fase 3 (el encuadre y la historia del yo) y la fase 5 (el glosario).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
IMPRESCINDIBLE C1	¿En qué tema es creíble la autoridad hoy, y en cuál no? (si se pregunta "quién está mejor preparado para resolver X", en qué gana y en qué pierde por más de quince puntos)	Es la propiedad de los temas. Un encuadre sobre un tema donde la autoridad no es creíble sirve solo para neutralizar, nunca para construir.	Se cruza con A1 para elegir el encuadre (fase 3): el tema tiene que dolerle a la gente y ser creíble en ella.	Se pregunta en las treinta conversaciones y en la encuesta local. Sin dato se marca SUPUESTO con el porqué.
IMPRESCINDIBLE C2	¿Cuáles son las frases que la autoridad dijo en los últimos doce meses que le costaron un titular, un oficio, una editorial o una réplica del Concejo? (textuales, con fecha y medio)	Es la mejor radiografía de cómo habla. Cada una se pasa por las 24 preguntas de Cómo se juzga una frase para ver cuál falló.	Define las palabras prohibidas y los tonos a corregir (fase 5).	Se buscan en la prensa local y en las actas. Toma media jornada.
IMPRESCINDIBLE C3	¿Cuál es la última medición de aprobación con ficha técnica (muestra, fecha, instrumento), y hay serie comparable?	Es la única métrica de resultado. Sin serie no se sabe si algo cambió, y sin ficha técnica no se sabe si la cifra vale.	Es la línea base de la fase 2 y la fila 1 de la hoja de medición (fase 10).	Nunca se inventa. Se marca SUPUESTO y se encarga una medición local antes de seguir.
C4	¿Cómo habla cuando no lo preparan: qué le sale natural, qué le sale mal, qué palabra repite, cómo reacciona a la crítica en vivo?	La frase madre tiene que sonar en su boca, y el tono que le sale bajo presión es el que la gente ve.	Ajusta el glosario y decide qué formatos le convienen (fases 5 y 8).	Se ven tres entrevistas y un punto de prensa grabados.
C5	¿Cuál es su historia del yo: dos o tres momentos en que eligió algo con un costo?	Un valor se demuestra con una decisión que dolió; declararlo no sirve.	Se escribe en 90 segundos (fase 3).	Sale de la sesión a solas. Si no aparece, se posterga y se vuelve a preguntar.

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
C6	¿Con cuántos votos y qué porcentaje ganó, en cuántos locales, y qué local perdió?	Dice dónde está su activo y dónde no lo conocen.	Ordena los públicos por sector (fase 1).	Servel por local.
C7	¿Cuánta presencia tiene en terreno, contada (sesiones de Concejo asistidas, sectores visitados en el último trimestre, actos con público)?	La presencia es de lo poco que sí es suyo, y se comunica en el carril personal porque es criterio y no obra.	Es el material de la línea "terreno" del menú de contenidos (fase 8).	Agenda pública y actas.
C8	¿Qué piensa de los medios locales y del Concejo, dicho en privado?	Si en privado los considera enemigos, en público se le va a notar.	Se trabaja en la sesión a solas antes de cualquier pieza.	Se pregunta directo.
C9	¿Cómo describe ella misma su relación con su partido y con las otras fuerzas de la comuna?	Un partido que se desmarca en público es un frente abierto.	Va al mapa de actores (fase 1) y al pasivo si corresponde (D).	Se pregunta directo y se cruza con la prensa.

Las filas con 🌟 son tres de las doce que no pueden faltar: C1 dice sobre qué puede hablar, C2 cómo habla y C3 desde dónde parte.

Ejemplo: Los Aromos

C1 (DATO, encuesta comunal de junio de 2026 y conversaciones): creíble en agua y obras rurales (gana por 22 puntos a cualquier alternativa); no creíble en "orden interno de la municipalidad" (pierde por 18 desde el juicio). C2 (EVIDENCIA, tres frases): "el peor invierno en veinte años" (radio, 14 de julio de 2026, editorial del viernes 17); "los que me critican no han hecho nada por esta comuna" (punto de prensa, 5 de mayo, réplica de tres concejales en la sesión siguiente); "hoy entregué la sede social, otra promesa cumplida" (Instagram personal, 1 de marzo, citada en el oficio). C3 (DATO): 54%, 400 casos, junio de 2026, encuesta comunal; hay serie, 49% en diciembre de 2025.

C4 (JUICIO PROFESIONAL, tres entrevistas vistas): natural y concreto en terreno, adjetiva cuando lo critican, repite "la verdad es que". C5 (EVIDENCIA, sesión a solas): dejó la sala de clases para presentarse, y sostuvo dos años de gestión ante el Gobierno Regional por el agua cuando el Concejo le pedía cambiar de prioridad. C6 (DATO, Servel): 41%, ganó en 9 de 12 locales, perdió Villa Esperanza y el centro. C7 (DATO, agenda y actas): 22 de 24 sesiones del Concejo, cuatro sectores visitados en el último trimestre. C8 (JUICIO PROFESIONAL): en privado cree que el diario "le tiene mala". C9 (SUPUESTO): el partido lo respalda pero calla sobre el juicio; se confirma con la directiva regional.

Bloque D. El pasivo

Para qué sirve este bloque. Decide si hay Fase 0 de bajo volumen y con qué condiciones se sale de ella, porque con el pasivo abierto cada pieza nueva le da una excusa a la denuncia siguiente. Se usa en la fase 0, en la fase 4 (el cuadrante "ellos sobre nosotros" de la casa del mensaje) y en la fase 6 (las veinte preguntas incómodas).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
IMPRESINDIBLE D1	¿Qué frentes están abiertos hoy (juicios, sumarios, denuncias, investigaciones penales, informes de control), con fecha, estado y documento?	Con el pasivo abierto no se construye el activo. Cada pieza nueva le da una excusa a la denuncia siguiente.	Decide si hay Fase 0 de bajo volumen (30 a 90 días) y cuáles son las condiciones para salir.	Se pide al asesor jurídico la lista completa. Si la autoridad no la quiere dar entera, ese es el hallazgo principal.
D2	¿Qué fallos o dictámenes en contra hubo en los últimos doce meses, qué dijo cada uno textualmente, y qué se hizo después?	Una frase de un tribunal ("arbitrariedad", "represalia") es el titular del rival por dos años.	Se cumplen, se comunica el cumplimiento sin adjetivos, y esas palabras van a los marcos ajenos del glosario (fase 5).	Poder Judicial y base de dictámenes de Contraloría.

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
D3	¿A quién contrató, a quién despidió, con qué causa y qué pasó después con cada uno?	En una autoridad en ejercicio el pasivo casi siempre es personal: a quién contrató, cómo despidió y cómo habla de ellos.	Se separa del diagnóstico de la comuna y se responde caso a caso, nunca en tendencia.	Transparencia activa y juicios laborales.
D4	¿Qué se dijo en público sobre cada frente, por quién, y qué de eso es verificado, impreciso o falso?	Lo que ya se dijo compromete lo que se puede decir después.	Se arma un expediente por caso con lo que se ha dicho clasificado, las líneas de respuesta y lo que no hay que decir.	Se construye desde la prensa y los comunicados.
D5	¿Hay algo que todavía no salió y va a salir?	Adelantarse es la mejor defensa. El goteo mata.	Se decide si se cuenta primero y entero.	Se pregunta directo a la autoridad, a solas, y se le explica por qué importa.
D6	¿Qué ha dicho la autoridad o su entorno sobre demandar, querrellarse o "acciones legales" contra críticos, medios o concejales?	Ese gesto hace más daño que el que evita, y el partido propio se desmarca.	Se retira de todo vocabulario y se le dice por escrito al entorno.	Se busca en prensa y en los comunicados del partido.
D7	¿Cuáles de las 58 preguntas del cuestionario de vulnerabilidades del Asesor Político GT tienen respuesta incómoda?	El cuadrante "ellos sobre nosotros" de la casa del mensaje se llena con esto, y es el que más se descuida.	Alimenta la casa del mensaje (fase 4) y las veinte preguntas incómodas (fase 6).	Se responde entero en la sesión a solas.

La fila con 🌟 es una de las doce que no pueden faltar: sin D1 no se sabe si se puede empezar a hablar.

Ejemplo: Los Aromos

D1 (EVIDENCIA): tres frentes. El oficio de la Contraloría Regional del 12 de marzo de 2026 por la sede social, con respuesta pendiente. El juicio laboral por el despido de una jefa de departamento, sentencia del 19 de mayo de 2026, firme, con indemnización por pagar en octubre. Un sumario interno abierto en julio por el uso de las fotos del periodista municipal en la cuenta personal, en curso. D2 (EVIDENCIA): la sentencia dice "despido carente de motivo plausible"; esas cuatro palabras van a los marcos ajenos del glosario. D3 (DATO, transparencia activa): la jefa despedida en enero de 2026 sin sumario previo es hoy asesora de un concejal de oposición.

D4 (EVIDENCIA, prensa): sobre el juicio se dijo en público que "se apelará", y no se apeló; imprecisión que hay que corregir antes de hablar del tema. D5 (JUICIO PROFESIONAL): la indemnización se paga con una reasignación presupuestaria que pasa por el Concejo en octubre; va a salir, así que se cuenta primero y entero. D6 (EVIDENCIA, radio del 20 de mayo): la autoridad dijo que "estudiará acciones" contra el diario; se retira del vocabulario. D7 (sesión a solas): dos respuestas incómodas, la contratación de personas cercanas y las frases dichas sobre funcionarios.

Bloque E. Los públicos

Para qué sirve este bloque. Decide a quién se le escribe primero y por dónde le llega, porque escribirle a todos es escribirle a nadie. Se usa en la fase 1 (la matriz de públicos), la fase 4 (la matriz de mensajes) y la fase 9 (el riesgo por público).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
IMPRESINDIBLE E1	¿Cuál es el público primario, el que más mueve el consenso, y qué necesita oír que hoy no oye?	Escribirle a todos es escribirle a nadie. El público primario ordena todo lo demás.	Se escribe primero para él sin alienar a los demás (fases 1 y 4).	Se decide con A1, A3 y C6 sobre la mesa y se marca JUICIO PROFESIONAL.

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
E2	¿Cuáles son los cinco a ocho públicos que existen de verdad, descritos por su conducta hacia la autoridad, sin demografía?	La matriz de públicos es la base de la matriz de mensajes. Un público se define por lo que hace, no por su edad.	Se llena la tabla de la fase 1.	Se arma con A3, A5, C6 y las conversaciones.
E3	¿Qué cree hoy cada público sobre la autoridad y sobre la institución, y en qué se diferencian esas dos creencias?	La comuna puede ir bien y la persona mal, y cada público lo ve distinto.	Columna "qué cree hoy" de la matriz (fase 1).	Treinta conversaciones, agrupadas por sector.
E4	¿Qué miedo tiene cada público, y qué evidencia acepta? (el rural cree lo que ve el sábado, el concejal lo que está en el acta, el periodista el documento)	El formato de la prueba depende del público. Una misma obra se prueba con una visita, con un acta o con un decreto.	Columna "por dónde llega" de la matriz y fila "prueba por pilar" de la matriz de mensajes (fase 4).	Se pregunta en terreno. El SUPUESTO se declara.
E5	¿Quiénes son las diez personas puente que hablan con más gente que cualquier cuenta? (dirigentes, comerciantes, un cura, un profesor, una matrona)	Por ellas pasa el mensaje que no pasa por redes.	Lista con nombre y cómo se les habla (fase 1).	Se pregunta a la unidad de organizaciones comunitarias y a un dirigente antiguo.
E6	¿Qué diferencia hay entre el vecino de todo el año y el visitante o el dueño de segunda vivienda, y a cuál se le habla en qué momento?	En una comuna turística son dos públicos con intereses cruzados, y el riesgo se comunica distinto a cada uno.	Separa el calendario (fase 7) y el protocolo de riesgo (fase 9).	Padrón no residente y ocupación por temporada.
E7	¿Qué piensan los funcionarios municipales de la autoridad, y qué cuentan afuera?	Son un público que filtra, y la Ley Karin los volvió un frente legal.	Se les habla por el carril institucional y nunca se los nombra en una frase negativa.	Se pregunta a dos jefaturas y a la asociación de funcionarios, en privado.

La fila con 🌟 es una de las doce que no pueden faltar: sin E1 la matriz de mensajes no tiene primera fila.

Ejemplo: Los Aromos

E1 (JUICIO PROFESIONAL): el vecino de los sectores rurales que vive ahí todo el año, porque es donde la aprobación es más alta y donde la obra del agua se ve; necesita oír que Puerto Viejo sigue en el plan con fecha y que El Manzano ya quedó conectado. E2 (JUICIO PROFESIONAL): seis públicos, el rural ya conectado, el rural en espera (El Manzano), el comerciante del centro, el vecino de Villa Esperanza (nuevo, votó en contra), el funcionario municipal, y el visitante con segunda vivienda. E3 (DATO, conversaciones): la comuna "va bien", el alcalde "se enoja"; en Villa Esperanza la sede se atribuye al Gobierno Regional.

E4 (JUICIO PROFESIONAL): el rural cree lo que ve el sábado, el concejal lo que está en el acta, el diario el documento. E5 (EVIDENCIA, lista): diez personas puente, entre ellas la dirigente de Puerto Viejo, el cura del centro, la matrona de la posta rural y tres comerciantes de la costanera. E6 (DATO, padrón y ocupación): al visitante se le habla en enero, febrero y ante un riesgo; al residente todo el año. E7 (JUICIO PROFESIONAL, dos jefaturas y la asociación): los funcionarios están a la defensiva desde el despido y cuentan afuera que "el alcalde despide sin sumario".

Bloque F. Los rivales y los críticos

Para qué sirve este bloque. Decide qué marcos ajenos no se repiten nunca y qué pilar no se levanta porque el rival lo convierte en titular. Se usa en la fase 3 (el encuadre), la fase 4 (la prueba de cada pilar) y la fase 5 (los marcos ajenos del glosario).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
F1	¿Quién es el crítico más creíble hoy (un concejal, un exalcalde, un dirigente, un medio) y cuál es su frase?	Su frase es el marco ajeno que nunca se repite, ni para negarlo.	Va a la columna de marcos ajenos del glosario (fase 5) y al cuadrante "ellos sobre nosotros" (fase 4).	Se cuenta en la prensa de seis meses: quién es citado más veces en contra.

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
F2	¿Qué dice cada crítico de la autoridad, textual, y qué de eso es verdad?	Lo que es verdad se corrige en hechos; lo que es falso se responde con documento.	Separa el pasivo real del relato del crítico (cruza con D4).	Prensa y actas del Concejo.
F3	¿Dónde es estructuralmente débil quien la va a enfrentar? (estructuralmente, más allá de la coyuntura del momento)	Es el tercer círculo del encuadre: lo que le duele a la gente, en lo que la autoridad es creíble y en lo que el rival no puede seguirla.	Cruza con A1 y C1 para el encuadre (fase 3).	JUICIO PROFESIONAL declarado. Se revisa cada tres meses.
F4	¿Qué exautoridad o figura histórica de la comuna sigue siendo el punto de comparación, y en qué la comparan?	La comparación con el anterior es el encuadre que trae la prensa local sin que nadie lo pida.	Se decide si se acepta la comparación o se cambia la unidad de análisis (fase 3).	Editoriales del medio local.
F5	¿El propio partido y los aliados respaldan en público, callan o se desmarcan?	Un partido que se desmarca es un frente que se cierra antes de comunicar.	Va al pasivo (D) y a la gobernanza (fase 11).	Comunicados del partido y prensa.
F6	¿Qué haría el rival con cada pilar que la autoridad quiera levantar?	Un pilar que el rival puede convertir en titular no se levanta.	Prueba de cada pilar antes de entrar a la casa del mensaje (fase 4).	Se juega en la mesa con dos personas haciendo de rival.

Este bloque no tiene preguntas 🌟, pero F6 es la última barrera antes de que un pilar entre a la casa del mensaje.

Ejemplo: Los Aromos

F1 (DATO, conteo de prensa): la concejala que preside la comisión de control, citada en contra 11 veces en seis meses; su frase es "el alcalde gobierna para Instagram". F2 (EVIDENCIA): dice que la sede se publicó antes en la cuenta personal (verdad), que "las fotos las pagó la muni" (verdad, funcionario en jornada) y que "el agua la trajo el Gobierno Regional" (media verdad, el financiamiento es regional y la gestión municipal). F3 (JUICIO PROFESIONAL): la oposición no tiene obra que mostrar ni presencia en los sectores rurales. F4 (EVIDENCIA, editoriales): el exalcalde de dos períodos, comparado en "orden" y en "calma con la prensa". F5 (SUPUESTO): el partido respalda en público y calla sobre el juicio; se confirma con la directiva regional. F6 (JUICIO PROFESIONAL, jugado en la mesa el 11 de septiembre): el pilar 3, "una municipalidad ordenada", se convierte en titular mientras el juicio y el sumario sigan abiertos; queda en construcción hasta cerrarlos.

Bloque G. Los medios locales

Para qué sirve este bloque. Decide cómo se lee la prensa local hoy y quién es el tercer lector con el peor titular posible, que es contra quien se prueba cada frase. Se usa en la fase 3 (el encuadre), la fase 6 (el mapa de medios), la fase 8 (la rutina de respuesta) y la fase 10 (la medición de presencia).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
IMPRESINDIBLE G1	¿De qué habló el medio local sobre la autoridad y la institución en los últimos seis meses, contado nota por nota? (tema, tono, quién es el sujeto del titular, si cita la cuenta personal o la institucional)	Es el segundo insumo del encuadre y la línea base de la medición de presencia. Sin conteo, "la prensa nos pega" es una sensación.	Alimenta el encuadre (fase 3) y la fila "presencia en medios" de la hoja de medición (fase 10).	Se cuenta a mano. Toma una jornada y no tiene sustituto.
G2	¿Cuáles son los medios que existen (radio, diario digital, TV local, páginas de Facebook con audiencia), quién los dirige, y cuánta gente los sigue?	En regiones la radio manda en la mañana y el diario digital pone el titular.	Mapa de medios (fase 6).	Se arma en una tarde.
G3	¿Qué editoriales se han escrito sobre la autoridad, qué decían, y qué frase de la autoridad citaban?	La editorial es la forma más cara de un titular, y casi siempre cita una frase textual.	Esas frases van a C2 y a la hoja de Cómo se juzga una frase.	Archivo del medio, doce meses.

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
G4	¿Cómo se lleva la institución con cada medio: se responde, se pelea, se les compra pauta, se les niega información?	Pelear con el medio agrega el ángulo de la libertad de prensa a cualquier conflicto.	Se instala la regla: por escrito, el mismo día, sin exigir bajadas (fase 8).	Se pregunta a la unidad de comunicaciones y a los periodistas.
G5	¿Qué medio define "el peor titular posible", con el que se prueba cada frase?	La pregunta 24 de Cómo se juzga una frase necesita un lector concreto con nombre.	Se nombra en la hoja de revisión de cada pieza.	Es el que más editoriales ha escrito (G3).
G6	¿Qué titulares de los últimos seis meses tuvieron a la autoridad como sujeto en vez de a la institución, y cuáles salieron de una publicación municipal?	Si el medio pone a la autoridad como sujeto de la obra, la fuente suele ser un comunicado municipal mal escrito.	Corrige el carril institucional (fase 6).	Sale de G1.

La fila con ★ es una de las doce que no pueden faltar: sin G1 no se sabe desde dónde se parte con la prensa.

Ejemplo: Los Aromos

G1 (DATO, conteo de marzo a agosto de 2026): 64 notas, 38 sobre la institución y 26 sobre la autoridad; 27 positivas, 22 neutras y 15 negativas; en 14 el alcalde es el sujeto del titular; 6 citan la cuenta personal. G2 (DATO): El Diario de Los Aromos (web y radio, 18.000 seguidores en Facebook), una radio comunitaria en Puerto Viejo y dos páginas de Facebook de compraventa que replican noticias. G3 (EVIDENCIA): cuatro editoriales en doce meses, la del oficio (marzo), la del juicio (mayo), "el peor invierno" (julio) y la de los permisos (agosto).

G4 (EVIDENCIA, correo interno): la institución pelea; en mayo se dejó de mandar comunicados al diario durante un mes. G5 (JUICIO PROFESIONAL): El Diario de Los Aromos, editorial del viernes. G6 (DATO): de los 14 titulares con el alcalde como sujeto, 9 salieron de un comunicado municipal que empezaba con "El alcalde Andrés Reyes entregó".

Bloque H. Los canales que tiene

Para qué sirve este bloque. Decide si los dos carriles están separados o cruzados, y cuánto depende la cuenta personal de la institucional. Se usa en la fase 6 (la frontera de los carriles), la fase 8 (los formatos) y la fase 10 (el índice de dependencia).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
IMPRESINDIBLE H1	¿La cuenta personal ha informado algo antes que la institucional, con material hecho por funcionarios, o la institucional ha enlazado, mencionado o etiquetado a la personal, en los últimos seis meses?	Cada uno de esos cruces ya produjo un oficio en alguna comuna, y la reincidencia trae proceso disciplinario. Es la pregunta legal más importante del cuestionario.	Si la respuesta es sí, se corta hoy, se documenta la corrección con acto administrativo, y es la primera regla de la frontera (fase 6).	Se revisan las dos cuentas lado a lado, publicación por publicación. Toma dos horas.
H2	¿Qué cuentas personales tiene la autoridad, con cuántos seguidores, qué publican, y qué porcentaje de las últimas treinta piezas es propio y no réplica?	Es el índice de dependencia, la medida más importante del carril personal: una cuenta que solo replica no tiene audiencia propia.	Línea base del índice (fase 10), con meta de seis piezas propias de cada diez a seis meses.	Se cuenta a mano.
H3	¿Quién produce hoy el material de la cuenta personal, con qué equipos, en qué horario y pagado por quién?	Si es un funcionario, un equipo municipal o en jornada, es un cruce de recursos y lo primero que pide un concejal por transparencia.	Se separa de inmediato (fase 6).	Se pregunta directo y se mira quién aparece grabando en los videos.
H4	¿Qué canales directos existen: WhatsApp de dirigentes, listas de difusión, correo, transmisión en vivo, reuniones periódicas con juntas de vecinos?	El mensaje que no pasa por redes pasa por personas.	Mapa de canales (fase 6).	Se pregunta a Dideco y a organizaciones comunitarias.

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
H5	¿Qué formatos le salen bien y cuáles no a la autoridad? (a cámara con el teléfono, caminando, entrevista larga, columna, discurso leído)	Se elige el formato por lo que le sale bien, aunque otro esté de moda.	Formatos por ocasión (fase 8).	Se prueba en la grabación quincenal y se ve qué retiene a los quince segundos.
H6	¿Qué dicen los mensajes directos y los comentarios: cuáles son los tres temas más repetidos y en qué tono?	Ahí llega lo que la gente no dice en público, y un tema repetido tres veces es el video siguiente.	Fila "tono de la conversación" (fase 10).	Se leen los últimos sesenta días.

La fila con 🌟 es una de las doce que no pueden faltar: un sí en H1 se corta antes de publicar cualquier otra cosa.

Ejemplo: Los Aromos

H1 (EVIDENCIA, revisión del 9 de septiembre de 2026): sí, tres cruces. La sede social publicada en la cuenta personal el 1 de marzo, dos días antes que en la institucional. Ocho publicaciones personales con fotos tomadas por el periodista municipal. Dos publicaciones institucionales de abril que etiquetan la cuenta personal. H2 (DATO): Instagram personal con 6.200 seguidores, Facebook con 11.000, TikTok sin uso; de las treinta últimas piezas personales, 8 son propias (27%) y 22 son réplicas de la institucional. H3 (EVIDENCIA, sumario): el periodista municipal, con la cámara municipal, en jornada.

H4 (DATO): cuatro grupos de WhatsApp con dirigentes administrados desde el teléfono del alcalde, y una reunión mensual con las juntas de vecinos. H5 (JUICIO PROFESIONAL): le sale bien a cámara caminando en terreno; le sale mal el discurso leído y la entrevista larga. H6 (DATO, sesenta días de comentarios): el camino de El Manzano, los permisos de edificación y "por qué no contesta la muni".

Bloque I. Los recursos y el equipo

Para qué sirve este bloque. Decide qué puede sostener cada carril con lo que hay, y dónde se está cruzando plata o gente pública con la cuenta personal. Se usa en la fase 8 (la grilla y el presupuesto del carril personal) y la fase 11 (la gobernanza).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
11	¿Cuántas personas tiene la unidad de comunicaciones del municipio, con qué contratos, qué producen a la semana y quién las manda?	Define lo que el carril institucional puede sostener sin prometer un ritmo que no cumple.	Gobernanza (fase 11).	Transparencia activa y una reunión con la unidad.
12	¿Existe una asesoría de comunicación contratada por el municipio (agencia, consultor, licitación), desde cuándo, por cuánto, con qué objeto, y quién la dirige políticamente?	Trabaja en el carril institucional y no puede tocar la cuenta ni el relato personal. Ese cruce es lo primero que se fiscaliza.	Se escribe el acuerdo de frontera con esa asesoría antes de cualquier pieza (fase 11).	Mercado Público y el decreto de adjudicación.
13	¿Tiene la autoridad un equipo personal (una persona a tiempo parcial, un realizador por evento), pagado con recursos propios o del partido, con su propio teléfono y sin correo municipal?	Sin equipo personal no hay carril personal, y con uno municipal hay oficio.	Se contrata o se separa en la Fase 0 (fase 8).	Se pregunta directo y se pide la boleta del kit.
14	¿Cuánto tiempo a la semana puede dar la autoridad a la comunicación, fuera de la jornada, y en qué día?	La grabación quincenal de medio día es lo mínimo que sostiene el ritmo del carril personal.	Fija la grilla (fase 8).	Se acuerda en la sesión a solas y se prueba cuatro semanas.
15	¿Quién escribe hoy los discursos, las columnas y las respuestas a la prensa, y con qué filtro legal?	El filtro legal va antes que el filtro de gusto.	Tabla de aprobación (fase 11).	Se pregunta a la unidad y al asesor jurídico.
16	¿Cuánta plata propia o del partido hay para comunicación personal al año, y en qué se puede gastar sin cruzar líneas?	Nada de pauta pagada fuera de campaña, y todo con boleta guardada.	Presupuesto del carril personal (fase 8).	Se pregunta directo.

Este bloque no tiene preguntas 🌟 , pero I3 decide si el carril personal existe o hay que crearlo.

Ejemplo: Los Aromos

I1 (DATO, transparencia activa y reunión del 8 de septiembre): tres personas, un periodista a contrata, un diseñador a honorarios y un encargado de planta; producen 12 piezas a la semana y dependen del administrador municipal. I2 (DATO, Mercado Público): no hay asesoría contratada. I3 (EVIDENCIA, sesión a solas): no tiene equipo personal; todo lo hacía el periodista municipal, y es el hallazgo que explica el oficio. I4 (acuerdo de la sesión): cuatro horas los sábados en la mañana. I5 (DATO): los discursos los escribe el jefe de gabinete, sin filtro legal. I6 (DATO): \$150.000 al mes de recursos propios, que alcanzan para un realizador por evento y un kit de grabación con boleta.

Bloque J. El calendario

Para qué sirve este bloque. Decide qué fechas mandan sobre la comunicación en los próximos doce meses, porque el hito legal que se olvida es el que produce el oficio. Se usa en la fase 0 (la salida del bajo volumen), la fase 7 (el calendario de los tres relojes) y la fase 8 (el diseño de la cuenta pública).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
IMPRESINDIBLE J1	¿Qué hitos legales del municipio, políticos y de la comuna caen en los próximos doce meses, con fecha y fuente? (cuenta pública, presupuesto, Pladeco, plan regulador, sesiones del Concejo, aniversario, temporada, fiestas, elecciones y sus ventanas)	Son los tres relojes: el legal, el político y el de la comuna. El que se olvida es el que produce el oficio o el titular.	El calendario a doce meses (fase 7).	Ley 18.695 artículos 67 y 82 (cuenta pública en abril; presupuesto la primera semana de octubre y aprobación antes del 15 de diciembre), cronograma del Servel y calendario de la comuna. Cada fecha se marca POR VERIFICAR hasta tener la fuente.
J2	¿Cuándo es la próxima elección que afecta a la autoridad, desde cuándo rigen las ventanas de propaganda y de gasto, y desde cuándo hay que invitar a todos los candidatos a las inauguraciones?	Desde sesenta días antes, toda inauguración con público sin invitar a los candidatos es una infracción.	Se marca en rojo en el calendario (fase 7).	Leyes 18.700 y 19.884 y cronograma del Servel. POR VERIFICAR.
J3	¿Cuál fue la fecha real de la última cuenta pública, cuánto duró, quién estuvo, cómo se puso en escena, y qué dijo la prensa?	La cuenta pública es un acto legal, y una puesta en escena de campaña aleja al Concejo.	Se diseña la siguiente desde ahí (fase 8).	Prensa local y acta del Concejo.
J4	¿Qué hitos de la historia larga (A2) tienen fecha en los próximos doce meses? (una firma, una licitación, una entrega)	Son los hechos nuevos del mito de gobierno, el presente que prueba el futuro.	Van al calendario como presente que prueba el futuro (fase 7).	Se pide a las direcciones.
J5	¿En qué momento del ciclo está la autoridad: primer año, mitad, último año, reelegible o no?	Cambia el horizonte del relato y el escrutinio de Contraloría, que se endurece cerca de la elección.	Ajusta la fase 7 y el reloj político.	Se sabe.
J6	¿Qué fecha límite tiene el pasivo: cuándo se cierra cada frente, y cuándo se puede salir de la Fase 0?	Sin fecha de salida, el bajo volumen se vuelve silencio permanente.	Condiciones de salida escritas (fase 0).	Se acuerda con el asesor jurídico, frente por frente.

La fila con 🌟 es una de las doce que no pueden faltar: sin J1 la estrategia no tiene fechas y una estrategia sin fechas es una intención.

Ejemplo: Los Aromos

J1 (EVIDENCIA, todo POR VERIFICAR contra la fuente): presupuesto 2027 al Concejo la primera semana de octubre de 2026 y aprobación antes del 15 de diciembre; cuenta pública en abril de 2027; entrega del agua a Puerto Viejo el 15 de noviembre de 2026; temporada en enero y febrero de 2027 con la fiesta del pueblo la segunda semana de febrero; aniversario de la comuna el 22 de mayo; elección municipal en octubre de 2028. J2 (SUPUESTO, POR VERIFICAR con el cronograma del Servel): elección municipal en octubre de 2028, ventanas desde agosto de 2028. J3 (EVIDENCIA, acta y prensa): cuenta pública del 28 de abril de 2026, 90 minutos, dos concejales de oposición ausentes, con un video de apertura que la editorial llamó "de campaña". J4 (DATO, direcciones): la entrega de El Manzano en noviembre de 2026 y la licitación del camino en el primer trimestre de 2027. J5 (DATO): segundo año del primer período, reelegible. J6 (acuerdo con el asesor jurídico): la respuesta al oficio el 30 de septiembre, el pago de la indemnización en octubre, el cierre del sumario estimado para noviembre; la Fase 0 termina el 30 de noviembre de 2026 si los tres frentes están cerrados.

Bloque K. La legalidad

Para qué sirve este bloque. Decide qué reglas ya le fueron instruidas a esta institución y qué cruces hay que cortar antes de publicar, porque con una instrucción previa la reincidencia es proceso disciplinario. Se usa en la fase 6 (la frontera de los carriles) y antes de cualquier pieza sobre un tema en investigación.

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
K1	¿Qué oficios o dictámenes de Contraloría ha recibido esta institución o esta autoridad sobre comunicaciones, redes o uso de imagen, con número y fecha, y qué instruyeron?	Con una instrucción previa, la reincidencia es proceso disciplinario (dictamen 21.237 de 2016).	Se cumplen y se cita cada uno en la frontera (fase 6).	Base de dictámenes de Contraloría y el asesor jurídico.
K2	¿Sabe la unidad de comunicaciones lo que dicen el instructivo E545210 del 27 de septiembre de 2024 y el dictamen OF128769 del 7 de julio de 2026, y los aplica?	Son las dos reglas que más oficios producen: la imagen de la autoridad en canales institucionales y "lo prometimos, lo cumplimos".	Se entrega a la unidad la lista de reglas de Contraloría de Las bases y se corrige lo ya publicado.	Se pregunta y se revisa B4.
K3	¿Hay algún funcionario, vehículo, equipo, oficina en jornada, correo o agenda municipal al servicio de la cuenta personal?	Es la línea roja 4 del método y lo primero que se pide por transparencia.	Se corta y se documenta (fase 6).	Se revisa H3 y se pregunta a la unidad.
K4	¿Qué datos personales de vecinos maneja la comunicación (listas de WhatsApp, correos, fotos de niños, personas en situación vulnerable), con qué consentimiento?	La Ley 21.719 rige en plenitud desde el 1 de diciembre de 2026, y la línea roja 12 ya lo exige.	Se ordena el consentimiento antes de seguir usando las listas.	Se pregunta a Dideco y a la unidad.
K5	¿Hay alguna frase pública reciente que pueda tener consecuencia penal o civil (una certeza sobre un hecho en investigación, una acusación con nombre, una amenaza)?	Ese es el caso en que la comunicación manda al abogado con la pregunta ya formulada.	Se revisa con el asesor jurídico antes de cualquier otra pieza sobre el tema.	Se pasan las frases de C2 por las preguntas 5, 7 y 17 de Cómo se juzga una frase.

Este bloque no tiene preguntas 🌟 porque H1 ya cubre el cruce más grave; K1 a K5 dicen cuánto se sabía cuando pasó.

Ejemplo: Los Aromos

K1 (EVIDENCIA): el oficio del 12 de marzo de 2026 instruye abstenerse de difundir obra en la cuenta personal antes que en la institucional y de usar material producido por funcionarios. K2 (DATO, reunión con la unidad): la unidad no conocía el dictamen del 7 de julio de 2026 y publicó "cumplimos" cuatro veces desde entonces. K3 (EVIDENCIA): sí, el periodista y la cámara (H3), y además la agenda de la cuenta personal la lleva la secretaria del gabinete. K4 (DATO): los cuatro grupos de WhatsApp de dirigentes no tienen consentimiento registrado, y hay fotos de niños de la sede social en las dos cuentas. K5 (JUICIO PROFESIONAL, revisado con el asesor jurídico): "los que me critican no han hecho nada" no tiene consecuencia penal; no hay ninguna frase pública sobre el sumario en curso, y así tiene que seguir.

Bloque L. La meta

Para qué sirve este bloque. Decide si hay estrategia o solo control de daños, y fija lo que se va a medir en un año. Se usa en la fase 2 (los objetivos), la fase 5 (lo que la autoridad acepta cambiar) y la fase 10 (la hoja de medición).

N°	LA PREGUNTA	POR QUÉ IMPORTA	QUÉ SE HACE CON LA RESPUESTA	SI NO SE SABE
IMPRESINDIBLE L1	¿Qué quiere la autoridad, dicho por ella en voz alta, y en qué plazo? (gobernar bien y que se note, ser reelegida, dejar una obra, otra cosa)	Sin meta no hay objetivos, y una meta electoral cambia de manual.	Define los objetivos (fase 2). Si la meta es una elección, se deriva al Asesor Político GT.	Se pregunta al final de la sesión a solas, después de mostrarle el diagnóstico. Si cambia de respuesta, vale la segunda.
L2	¿Qué quiere que la gente piense, sienta y haga en seis meses, con un número?	Los objetivos de comunicación de gobierno son de confianza y consenso, con verbos de resultado y no de actividad.	Tabla de objetivos (fase 2).	Se escribe en la misma sesión, como borrador.
L3	¿Qué está dispuesta a cambiar en su forma de hablar, y qué no?	Una palabra que no le sale natural no se usa aunque sea correcta.	La objeción de la autoridad vale en el glosario (fase 5).	Se prueba con tres frases en voz alta.
L4	¿Qué está dispuesta a hacer con el pasivo: cerrar, separar personas, cumplir, disculparse?	La comunicación no puede promover lo que no funciona. Si no va a cambiar la cosa, no hay descripción que sirva.	Decide si hay estrategia o solo control de daños.	Se pregunta directo. Si la respuesta es "nada", se dice que no hay plan de comunicación posible.
L5	¿Qué se consideraría un fracaso en un año?	Fija lo que se mide y evita medir vanidad.	Hoja de medición (fase 10).	Se acuerda en la misma sesión.

La fila con 🌟 es la última de las doce que no pueden faltar: sin L1 en las palabras de la autoridad no hay para qué.

Ejemplo: Los Aromos

L1 (EVIDENCIA, sesión a solas del 11 de septiembre de 2026, después de ver el diagnóstico): "Quiero que en dos años la gente sepa que este alcalde se ocupa de los que viven aquí todo el año, y no solo de la temporada". Plazo: dos años, antes de decidir si va a la reelección. L2 (borrador de la misma sesión): que seis de cada diez vecinos rurales digan que el agua es obra de la Municipalidad con un alcalde que insistió, y aprobación de 58% en la medición de diciembre de 2026. L3 (acuerdo): acepta dejar los adjetivos y "yo les traje"; no acepta dejar de hablar en radio. L4 (acuerdo): responder el oficio, pagar la indemnización sin apelar, terminar el sumario y disculparse en privado con la funcionaria; no acepta separar al jefe de gabinete. L5 (acuerdo): una segunda editorial por una frase propia, o un segundo oficio por un cruce de carriles.

Ficha de comunicación de la autoridad (plantilla vacía)

Se llena al cerrar la fase 0, con etiqueta en cada respuesta (DATO, EVIDENCIA, JUICIO PROFESIONAL, SUPUESTO). Es el documento que la autoridad lee a solas y valida sin pedir que se borre nada. Las doce respuestas 🌟 tienen que estar con fuente o con SUPUESTO declarado; si falta una, la ficha no está cerrada. Es la ficha a la que remiten todos los demás capítulos cuando dicen "la ficha, que se llena con el cuestionario".

Cómo se llena, campo por campo

- Cabecera: nombre y cargo de la autoridad, institución, fecha, quién la hizo y número de versión. La ficha se vuelve a emitir cada vez que un SUPUESTO se convierte en dato, y cada versión guarda la anterior. El momento del ciclo sale de J5 y la próxima elección con sus ventanas de J2, con POR VERIFICAR hasta tener el cronograma del Servel en la mano.
- Las doce que no pueden faltar: una línea por pregunta 🌟, con la respuesta corta que sale de cada bloque y la etiqueta entre corchetes. En A1 van las tres respuestas más frecuentes con su conteo. En B1, cada obra con su fecha y su documento. En C2, cada frase textual con fecha, medio y el número de la pregunta de Cómo se juzga una frase que falló. En D1, cada frente con tipo, fecha, estado y documento. En H1 se contesta sí o no y, si es sí, cuáles fueron los cruces. En L1 se copia la frase entre comillas, tal como la dijo la autoridad.
- Los tres diagnósticos: tres planas adjuntas, una por cada objeto del diagnóstico, y aquí solo su resumen en una frase. El de la comuna sale del bloque A; el de la institución, de B, H, I y K; el de la persona, de C y D. Se escriben separados a propósito, porque la comuna puede ir bien y la persona mal, y mezclarlos esconde eso.
- El pasivo, fechado: una fila por frente, sin adjetivos y sin explicar. La columna "qué se dijo en público" copia lo que ya salió, textual, porque eso compromete lo que se puede decir después. La fecha estimada de cierre es la que se acordó en J6 con el

asesor jurídico.

- La decisión de entrada: si hay Fase 0 de bajo volumen o no, cuántos días, y las condiciones para salir escritas frente por frente con fecha, para que el bajo volumen no se vuelva silencio permanente. Si hay una asesoría contratada por el municipio (I2), se anota si el acuerdo de frontera está firmado y cuándo.
- Lo que falta: la lista de preguntas sin respuesta con su número y qué se va a hacer para responderlas, y la lista de supuestos con su número y por qué se asumió eso. Esta sección es la que dice cuánto vale la ficha: una con tres supuestos declarados vale más que una sin ninguno que se rellenó a ojo.
- Validación: la autoridad lee el diagnóstico de la persona a solas, sin el equipo, y firma con fecha. Si pide borrar algo, la ficha no está cerrada, porque lo que se borra de la ficha es exactamente lo que el rival va a usar.

La plantilla vacía

``` FICHA DE COMUNICACIÓN DE LA AUTORIDAD Autoridad y cargo: \_\_\_\_ Institución: \_\_\_\_ Fecha de la ficha: \_\_\_\_ Consultor: \_\_\_\_  
Versión: \_\_\_\_ Momento del ciclo (J5): \_\_\_\_ Próxima elección y ventanas (J2): \_\_\_\_ [POR VERIFICAR]

LAS DOCE QUE NO PUEDEN FALTAR ☆ A1. Lo que la gente nombra primero (tres respuestas, con conteo de las treinta conversaciones): 1. \_\_\_\_ 2. \_\_\_\_ 3. [etiqueta] ☆ A2. La historia larga de la comuna (una frase; la plana va en la fase 3): \_\_\_\_ [etiqueta] ☆ B1. Obras y servicios cerrados en los próximos seis meses (fecha y documento cada uno): \_\_\_\_ [etiqueta] ☆ C1. Tema en que es creíble / tema en que no: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ [etiqueta] ☆ C2. Frases que le costaron caro en doce meses (textual, fecha, medio, número de pregunta de Cómo se juzga una frase que falla): 1. \_\_\_\_ 2. \_\_\_\_ 3. [etiqueta] ☆ C3. Última aprobación con ficha técnica (cifra, muestra, fecha, instrumento) y serie comparable sí/no: \_\_\_\_ [etiqueta] ☆ D1. Frentes abiertos (tipo, fecha, estado, documento): 1. \_\_\_\_ 2. \_\_\_\_ 3. 4. [etiqueta] ☆ E1. Público primario y qué necesita oír: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ [etiqueta] ☆ G1. Conteo de prensa de seis meses (notas, temas, tono, sujeto del titular, cuenta citada): \_\_\_\_ [etiqueta] ☆ H1. Cruces de carril en seis meses (personal antes que institucional / material de funcionarios / enlaces desde la institucional): sí / no; cuáles: \_\_\_\_ [etiqueta] ☆ J1. Hitos de los tres relojes en doce meses (fecha y fuente): \_\_\_\_ [etiqueta / POR VERIFICAR] ☆ L1. La meta, en las palabras de la autoridad, con plazo: "\_\_\_\_\_" [etiqueta]

LOS TRES DIAGNÓSTICOS (una plana cada uno, adjuntas) De la comuna (A): qué le duele y qué historia larga tiene: \_\_\_\_ De la institución (B, H, I, K): qué tiene para contar y qué no puede contar todavía: \_\_\_\_ De la persona (C, D): qué es suyo y qué le están cobrando: \_\_\_\_

EL PASIVO, FECHADO (D, sin adjetivos) | Frente | Tipo | Fecha | Estado | Documento | Qué se dijo en público | Fecha estimada de cierre | |---|---|---|---|---|---|---|

LA DECISIÓN DE ENTRADA Fase 0 de bajo volumen: sí / no. Duración: \_\_\_\_ días. Condiciones para salir (frente por frente, con fecha): \_\_\_\_ Asesoría contratada por el municipio (I2): sí / no. Acuerdo de frontera firmado: sí / no / fecha: \_\_\_\_

LO QUE FALTA Preguntas sin respuesta (número y qué se va a hacer para responderlas): \_\_\_\_ Supuestos declarados (número y por qué se asumió eso): \_\_\_\_

VALIDACIÓN La autoridad leyó el diagnóstico de la persona a solas: sí / no. Fecha: \_\_\_\_\_. Pidió borrar algo: sí / no (si sí, la ficha no está cerrada). ```

## La ficha llena: Los Aromos

``` FICHA DE COMUNICACIÓN DE LA AUTORIDAD Autoridad y cargo: Andrés Reyes, alcalde Institución: Municipalidad de Los Aromos Fecha de la ficha: 12 de septiembre de 2026 Consultor: el asesor Versión: 1 Momento del ciclo (J5): segundo año del primer período, reelegible Próxima elección y ventanas (J2): municipal, octubre de 2028; ventanas desde agosto de 2028 [POR VERIFICAR]

LAS DOCE QUE NO PUEDEN FALTAR ☆ A1. Lo que la gente nombra primero (tres respuestas, con conteo de las treinta conversaciones): 1. el camino de El Manzano (11) 2. el agua en Puerto Viejo (9) 3. el costo de la vida en temporada (6) [DATO, conversaciones del 1 al 8 de septiembre de 2026] ☆ A2. La historia larga de la comuna (una frase; la plana va en la fase 3): el agua potable rural, pedida tres períodos y por fin en obra [EVIDENCIA, cuentas públicas 2016 a 2025] ☆ B1. Obras y servicios cerrados en los próximos seis meses (fecha y documento cada uno): agua en El Manzano (20 de julio de 2026, acta de recepción), agua en Los Coihues (28 de agosto, acta), sede social de Villa Esperanza (3 de marzo, acta), agua en Puerto Viejo (15 de noviembre, decreto de adjudicación) [EVIDENCIA] ☆ C1. Tema en que es creíble / tema en que no: agua y obras rurales, gana por 22 puntos / orden interno de la municipalidad, pierde por 18 [DATO, encuesta comunal de junio de 2026 y conversaciones] ☆ C2. Frases que le costaron caro en doce meses (textual, fecha, medio, número de pregunta de Cómo se juzga una frase que

falla): 1. "el peor invierno en veinte años" (14 de julio de 2026, radio, falla la 24) 2. "los que me critican no han hecho nada por esta comuna" (5 de mayo, punto de prensa, falla la 7) 3. "hoy entregué la sede social, otra promesa cumplida" (1 de marzo, Instagram personal, falla la 2 y la 3) [EVIDENCIA] ★ C3. Última aprobación con ficha técnica (cifra, muestra, fecha, instrumento) y serie comparable sí/no: 54%, 400 casos, junio de 2026, encuesta comunal telefónica; serie sí, 49% en diciembre de 2025 [DATO] ★ D1. Frentes abiertos (tipo, fecha, estado, documento): 1. oficio de Contraloría, 12 de marzo de 2026, respuesta pendiente, oficio 2. juicio laboral, sentencia del 19 de mayo de 2026, firme, indemnización por pagar, sentencia 3. sumario interno por las fotos, julio de 2026, en curso, decreto de instrucción 4. ninguno [EVIDENCIA] ★ E1. Público primario y qué necesita oír: el vecino rural de todo el año / que Puerto Viejo sigue en el plan con fecha y que El Manzano ya quedó conectado [JUICIO PROFESIONAL] ★ G1. Conteo de prensa de seis meses (notas, temas, tono, sujeto del titular, cuenta citada): 64 notas, 38 institución y 26 autoridad; 27 positivas, 22 neutras, 15 negativas; en 14 el alcalde es sujeto; 6 citan la cuenta personal [DATO, marzo a agosto de 2026] ★ H1. Cruces de carril en seis meses (personal antes que institucional / material de funcionarios / enlaces desde la institucional): sí / no; cuáles: sí; la sede social el 1 de marzo, ocho publicaciones con fotos del periodista municipal, dos etiquetas desde la institucional en abril [EVIDENCIA, revisión del 9 de septiembre de 2026] ★ J1. Hitos de los tres relojes en doce meses (fecha y fuente): presupuesto al Concejo primera semana de octubre de 2026 y aprobación antes del 15 de diciembre (Ley 18.695); entrega del agua a Puerto Viejo el 15 de noviembre de 2026 (dirección de obras); cuenta pública abril de 2027 (Ley 18.695); temporada enero y febrero de 2027 y fiesta del pueblo segunda semana de febrero (calendario comunal); aniversario 22 de mayo; elección municipal octubre de 2028 (Servel) [EVIDENCIA / POR VERIFICAR] ★ L1. La meta, en las palabras de la autoridad, con plazo: "Quiero que en dos años la gente sepa que este alcalde se ocupa de los que viven aquí todo el año, y no solo de la temporada" [EVIDENCIA, sesión del 11 de septiembre de 2026]

LOS TRES DIAGNÓSTICOS (una plana cada uno, adjuntas) De la comuna (A): qué le duele y qué historia larga tiene: le duelen el camino y el agua de los sectores rurales, y su historia larga es el agua, que por fin llega De la institución (B, H, I, K): qué tiene para contar y qué no puede contar todavía: tiene tres conexiones de agua y una sede con acta; no puede contar orden interno mientras el juicio y el sumario sigan abiertos, ni usar "cumplimos" De la persona (C, D): qué es suyo y qué le están cobrando: suyo es la insistencia de dos años por el agua y la presencia en terreno; le cobran los adjetivos, el despido mal hecho y haber publicado la obra antes que la institución

EL PASIVO, FECHADO (D, sin adjetivos) | Frente | Tipo | Fecha | Estado | Documento | Qué se dijo en público | Fecha estimada de cierre | |---|---|---|---|---|---|---| | Sede social en la cuenta personal | Oficio de Contraloría | 12 de marzo de 2026 | Respuesta pendiente | Oficio de la Contraloría Regional | "Yo les traje la sede" (1 de marzo) | 30 de septiembre de 2026 | | Despido de una jefa de departamento | Juicio laboral | 19 de mayo de 2026 | Sentencia firme, indemnización por pagar | Sentencia del Juzgado de Letras del Trabajo | "Se apelará" (20 de mayo), no se apeló | Octubre de 2026 | | Fotos del periodista municipal en la cuenta personal | Sumario interno | Julio de 2026 | En curso | Decreto de instrucción del sumario | Nada, y así tiene que seguir | Noviembre de 2026 |

LA DECISIÓN DE ENTRADA Fase 0 de bajo volumen: sí. Duración: 75 días. Condiciones para salir (frente por frente, con fecha): oficio respondido y corrección documentada con acto administrativo (30 de septiembre); indemnización pagada y comunicada por escrito sin adjetivos (octubre); sumario cerrado (noviembre); equipo personal contratado con boleta y el periodista municipal fuera de la cuenta personal (15 de septiembre) Asesoría contratada por el municipio (I2): no. Acuerdo de frontera firmado: no aplica / fecha: _____

LO QUE FALTA Preguntas sin respuesta (número y qué se va a hacer para responderlas): A6, se pide la inversión por habitante en caminos al Gobierno Regional antes del 30 de septiembre; J2, se descarga el cronograma del Servel cuando se publique Supuestos declarados (número y por qué se asumió eso): C9 y F5, se asume que el partido respalda y calla sobre el juicio porque así lo hizo con el oficio; se confirma con la directiva regional en septiembre

VALIDACIÓN La autoridad leyó el diagnóstico de la persona a solas: sí. Fecha: 11 de septiembre de 2026. Pidió borrar algo: no. ``

Lo que te llevas

Sin las doce respuestas con ★ no se recomienda nada, y lo que se entrega en ese caso es este cuestionario con sus huecos a la vista. Cada respuesta va corta, con fecha, con fuente y con su etiqueta, porque una estrategia armada sobre huecos rellenos se cae en la primera nota de prensa. La meta se pregunta al final, después de mostrar el diagnóstico, y si la autoridad cambia de respuesta vale la segunda. Un sí en H1 se corta el mismo día, antes de publicar cualquier otra cosa, porque la reincidencia trae proceso disciplinario. La ficha no está cerrada hasta que la autoridad la lee a solas y no pide borrar nada, porque lo que se borra de la ficha es exactamente lo que el rival va a usar.

Cómo se juzga una frase pública de una autoridad

Veinticuatro preguntas para decidir si una frase pública se publica, se reescribe o no se dice, con ocho eliminatorias, la atribución en tres niveles y la hoja de revisión de una plana.

Para qué sirve este capítulo. Al terminar vas a poder tomar cualquier frase que el alcalde diga o firme en público (una publicación, un video, un discurso, una columna, una entrevista, un comunicado, una respuesta a la prensa o a un oficio) y decidir solo, sin consultar a nadie, si se publica, se reescribe o no se dice. Vas a poder explicarle al alcalde por qué esa frase falla y cuál es la que sí se puede decir sobre el mismo hecho. Y vas a poder entrenar a quien escribe por él, entregándole las veinticuatro preguntas con sus ejemplos. Todo aplica igual a un concejal, un gobernador, un seremi o un director de servicio, cambiando la institución.

Lo que necesitas antes. Haber leído Las bases, sobre todo dos cosas de ese capítulo: la idea de que cada verbo tiene un sujeto y ese sujeto decide si la frase es legal o no, y la tabla de los dos carriles, que dice qué va por la cuenta de la Municipalidad y qué va por la cuenta personal del alcalde. Si no la tienes fresca, la pregunta 22 la resume. También ayuda tener a mano la ficha de la autoridad, porque la pregunta 23 necesita saber qué pilar sostiene la pieza y qué frentes del pasivo están abiertos esta semana.

Cómo funciona el sistema, en cinco minutos

Una frase pública no se juzga por gusto. "Suena bien", "no me convence" y "está fuerte" son opiniones, y dos personas con opiniones distintas discuten hasta que gana la que tiene más rango. Este capítulo reemplaza esa discusión por veinticuatro preguntas que se responden mirando la frase, y por una rúbrica que convierte las respuestas en una de tres decisiones: se publica, se reescribe o no se dice. Lo que sigue explica cada pieza del sistema antes de entrar a las preguntas.

Qué es una pregunta. Cada una de las veinticuatro mira un solo defecto posible de la frase: quién es el sujeto, si hay un dato o un adjetivo, si repite el marco de un crítico, si le habla a alguien real. Debajo de cada pregunta hay una línea que dice "Falla cuando:" y describe exactamente el caso en que la frase tiene ese defecto. Esa línea es la que se responde. No hay que interpretar la pregunta; hay que mirar si la frase cumple la condición de "Falla cuando".

Qué significa "falla" y qué significa "pasa". La convención de todo el manual es una sola: la respuesta es siempre a la línea "Falla cuando". Si la frase cumple esa condición, la respuesta es "sí, falla". Si no la cumple, la respuesta es "no, pasa". Nunca hay que adivinar si un "sí" es bueno o malo: "sí" siempre quiere decir que la frase tiene el defecto. Cuando una pregunta no aplica (por ejemplo, la 19 sobre alarma en una frase que no habla de riesgo), la frase pasa.

Qué es una eliminatoria y por qué hay ocho. Una eliminatoria es una pregunta que, si la frase la falla, la frase no se dice tal como está, sin importar cuántas otras pase. Son ocho (la 2, la 3, la 5, la 7, la 9, la 17, la 22 y la 24) y van marcadas con 🚫. Son eliminatorias porque cada una produce un oficio de la Contraloría, un juicio o un titular en contra, y ninguna de esas tres cosas se arregla con una buena frase después. Una frase puede ser clara, concreta, cercana y con dato, y si el "yo" es sujeto de "conseguí", igual trae oficio. Por eso la eliminatoria no se compensa con nada.

Cómo se combinan las respuestas. La rúbrica cabe en tres líneas. Primero se miran las ocho eliminatorias: si falla una sola, la decisión es "no se dice" y no se cuenta nada más. Después se cuentan las dieciséis restantes, una por cada "sí, falla": de 0 a 2 se publica con las correcciones puntuales, de 3 a 5 se reescribe entera, y con 6 o más no se dice porque no hay mensaje detrás de la frase. Hay tres ajustes al conteo que están en la sección de la rúbrica.

El flujo completo, en seis pasos.

1. Se toma la pieza y se anota en la hoja de revisión el formato, el carril por el que va a salir, si la Municipalidad ya publicó lo mismo, qué pilar sostiene y si hay un frente del pasivo abierto esta semana.
2. Se lee la pieza frase por frase y se pasa cada frase por las ocho eliminatorias, respondiendo sí o no a cada "Falla cuando". Si alguna falla, se anota el número y se salta al paso 5.
3. Se pasa cada frase por las dieciséis que se cuentan, y se anota el número de cada pregunta que falla junto con la frase textual.
4. Se suma el total de fallas entre las dieciséis, se aplican los tres ajustes y se lee la decisión en la tabla de la rúbrica.
5. Se reescribe cada frase que falló, con el sujeto correcto primero y las palabras después, y la reescritura vuelve a pasar por las veinticuatro.

6. Se anota el peor titular posible y el párrafo que citaría un contralor; y se le lee la pieza en voz alta al alcalde para que la haga suya.

Un ejemplo corto de principio a fin. El alcalde de Los Aromos quiere publicar en su Instagram: "Conseguí el agua para El Manzano." Paso 1: carril personal, la Municipalidad todavía no publicó la conexión, pilar 1 (el agua), sin frente abierto esta semana. Paso 2: la pregunta 2 dice "Falla cuando: la frase dice conseguí con el alcalde como sujeto". Sí, falla. Es eliminatoria, así que la decisión ya es "no se dice" tal como está, y de paso la 22 también falla porque la cuenta personal se adelanta a la Municipalidad. Paso 5: se reescribe con la obra en la institución y el criterio en el alcalde, para publicar después de que la cuenta municipal informe: "La Municipalidad conectó El Manzano al agua potable. A mí me tocó insistir dos años en el Gobierno Regional." Esa frase vuelve a pasar por las veinticuatro: no falla ninguna eliminatoria y falla solo la 21 (no pide nada al vecino), así que se publica con un cierre: "Si en tu sector todavía llega el aljibe, escribeme."

Las veinticuatro preguntas, en una mirada

Esta tabla es la lista de chequeo: se recorre de arriba abajo con la frase al lado, y en cada fila se responde si la frase cumple lo que dice la columna "Falla cuando" (sí, falla) o no lo cumple (no, pasa). La columna "Eliminatoria" dice si una sola falla en esa fila ya decide que la frase no se dice; las que dicen "no" se cuentan para la rúbrica.

| Nº | LA PREGUNTA | FALLA CUANDO | ELIMINATORIA |
|----|---|--|--|
| 1 | ¿Quién es el sujeto de cada verbo? | Algún verbo no tiene sujeto nombrado, o el sujeto es un "nosotros" que no se sabe a quién nombra | no |
| 2 | ¿El "yo" es sujeto de un verbo de obra? | Dice entregué, construí, conseguí, logré, cumplí, inauguré, financié, recuperé o instalé con el alcalde como sujeto, aunque sea con "nosotros" |  sí |
| 3 | ¿Vincula obra o servicio con promesa o "cumplir"? | Dice "cumplimos", "promesa cumplida", "como me comprometí" o menciona la campaña junto a una obra o un servicio |  sí |
| 4 | ¿Se atribuye lo que sí es suyo? | Va por el carril personal y no tiene ninguna frase con "yo" y un verbo de criterio | no |
| 5 | ¿Es verdad y se prueba mañana con un documento? | Afirma un hecho que no se puede respaldar con un documento que exista hoy |  sí |
| 6 | ¿Hay dato con fuente, o adjetivo? | Un adjetivo o superlativo califica una gestión, un peligro o un resultado sin número ni fuente al lado | no |
| 7 | ¿Afirma certeza sobre algo en investigación? | Hay una investigación abierta y la frase dice qué pasó, quién tuvo la culpa, que no hubo irregularidad o que algo era seguro |  sí |
| 8 | ¿Tiene plazo con fecha? | Un verbo en futuro no viene con fecha ni con un hito verificable | no |
| 9 | ¿Promete algo que el cargo no controla? | Compromete un resultado que depende de una atribución, una plata o un plazo de otro |  sí |
| 10 | ¿Anuncia como hecho lo que es intención? | Dice "ya cuenta con", "se implementó", "está operativo" sobre algo en diseño, postulación, licitación o piloto | no |
| 11 | ¿Repite el marco del crítico? | Contiene la palabra o la idea de un crítico, aunque sea con un "no" adelante | no |
| 12 | ¿La entiende la señora de la feria? | Leída en voz alta a alguien que no trabaja en el municipio, necesita explicación | no |
| 13 | ¿Tiene jerga u oficina? | Aparece una palabra de la lista de las que matan, o "gestión" dicha por el alcalde de sí mismo | no |
| 14 | ¿Episódica o temática, bien elegida? | Cuenta una tendencia sobre un tema donde a la institución le va mal, o un caso suelto sin idea grande donde le va bien | no |
| 15 | ¿La repite un vecino al día siguiente? | No tiene imagen, número redondo, historia ni sorpresa que la haga quedarse | no |
| 16 | ¿Tiene uno de los siete tonos castigados? | Suena a superioridad moral, jerga, estridencia, frivolidad, promesa desproporcionada, farándula o desprecio por un sector | no |

| N° | LA PREGUNTA | FALLA CUANDO | ELIMINATORIA |
|----|---|--|--|
| 17 | ¿Nombra o expone a alguien? | Una persona con nombre, cara o cargo reconocible aparece en una frase negativa o en una situación vulnerable |  sí |
| 18 | ¿La emoción se declara o se muestra? | Dice lo que el alcalde siente en vez de mostrar un hecho, un lugar o una persona | no |
| 19 | ¿La alarma es proporcional y trae acción? | Alarma sin fuente oficial, tranquiliza sin dato, o avisa un peligro sin decir qué hacer | no |
| 20 | ¿Le habla a un público real? | El destinatario es "la comunidad", "la ciudadanía" o "todos", sin sector, edad, oficio ni situación | no |
| 21 | ¿Le pide algo al que escucha? | Termina sin pedir, invitar, preguntar ni decir qué puede hacer el vecino | no |
| 22 | ¿Carril correcto y reloj correcto? | La cuenta personal informa obra antes que la Municipalidad o con material de funcionarios; la municipal pone al alcalde como sujeto o enlaza a su cuenta; un canal municipal difunde partido |  sí |
| 23 | ¿Momento correcto y en un pilar? | Sale la semana de un fallo, sumario u oficio que la contradice, durante una alerta, a sesenta días de una elección sin los demás candidatos, o no sostiene ningún pilar | no |
| 24 | ¿Se defiende palabra por palabra ante el tercer lector? | Alguna palabra, leída por la Contraloría, un juez, un fiscal, un concejal de oposición, el rival o el medio local, sirve para un titular en contra o para un oficio |  sí |

Las preguntas

Cada pregunta trae lo mismo, en el mismo orden: la línea "Falla cuando", que es la que se responde; "Por qué importa", que es lo que le explicas al alcalde cuando pregunta para qué tanto cuidado; una frase de Los Aromos que falla; la misma idea reescrita para que pase; y la regla para corregir. Cuando cites una revisión, cita el número: "falla la 2 y la 9" es más útil que un párrafo.

Bloque 1. El sujeto y el crédito

Este bloque detecta a quién le da la frase el crédito de lo que cuenta: a la Municipalidad, al equipo, a los vecinos o al alcalde. Va primero porque el sujeto de cada verbo es lo que decide si una frase es legal o trae oficio, y porque todas las demás preguntas necesitan saber quién habla y de quién se habla.

1 ¿Quién es el sujeto de cada verbo: la institución, el equipo, los vecinos, o yo?

FALLA CUANDO algún verbo de la frase no tiene un sujeto nombrado, o el sujeto es un "nosotros" que no se sabe si nombra a la comuna, al equipo o al alcalde.

POR QUÉ IMPORTA un sujeto ambiguo se lee siempre de la peor manera posible por el tercer lector, y "nosotros hicimos" se lee como "yo hice". Si el sujeto está claro, todas las demás preguntas se responden en segundos; si está borroso, la frase queda a merced de quien la interprete, y el contralor la interpreta como atribución personal.

FALLA "Nosotros hicimos la sede social que tanto pidieron en Villa Esperanza."

SE REESCRIBE "La Municipalidad terminó la sede social de Villa Esperanza. La junta de vecinos la pidió durante ocho años."

REGLA cada verbo de la frase lleva un sujeto nombrado, y "nosotros" solo se usa cuando la frase anterior ya dijo a quién se refiere. Si el "nosotros" se puede leer como "yo", se lee como "yo" y se juzga con la pregunta 2.

2 **ELIMINATORIA** ¿El "yo" (o un "nosotros" que se lee como "yo") es sujeto de un verbo de obra?

FALLA CUANDO la frase dice entregué, construí, conseguí, logré, cumplí, inauguré, financié, recuperé o instalé con el alcalde como sujeto, aunque sea con "nosotros".

POR QUÉ IMPORTA la obra y el servicio son de la Municipalidad, y desde 2016 la Contraloría considera que atribuírselos a título personal es promoción del cargo con recursos públicos (dictamen 21.237 de 2016 y dictamen OF128769 del 7 de julio de 2026). Es la falla más frecuente y la más fácil de corregir, y es eliminatoria porque además del tono tiene consecuencia administrativa. Lo que gana el alcalde si la pasa es poder hablar de la misma obra todas las semanas sin oficio.

FALLA "Conseguí el agua para El Manzano."

SE REESCRIBE "La Municipalidad conectó El Manzano al agua potable. A mí me tocó insistir dos años en el Gobierno Regional."

REGLA la obra siempre tiene como sujeto a la institución o al equipo, y lo que queda para el "yo" es el criterio, la decisión, la insistencia o la presencia. La lista completa de verbos por nivel está en la sección "La atribución en tres niveles".

3 **ELIMINATORIA** ¿Vincula una obra o un servicio municipal con una promesa de campaña o con la palabra "cumplir"?

FALLA CUANDO la frase dice "cumplimos", "promesa cumplida", "como me comprometí", "lo dije en campaña", o menciona la campaña o su fecha junto a una obra o un servicio.

POR QUÉ IMPORTA desde el 7 de julio de 2026 la Contraloría considera esa fórmula una posible vulneración del principio de probidad, porque "implica atribuirse, a título personal, la consecución de un objetivo que corresponde a la municipalidad como institución" (dictamen OF128769), y lo dijo para cuentas personales e institucionales por igual. Es la fórmula que más usan los alcaldes porque funciona (la gente responde a la frecuencia con que alguien reclama crédito), y por eso es la que más oficios está produciendo.

FALLA "Lo prometimos en la campaña y lo cumplimos: Los Coihues ya tiene agua potable."

SE REESCRIBE "Los Coihues ya tiene agua potable. Lo pidieron los vecinos desde 2017 y la Municipalidad lo conectó esta semana."

REGLA la palabra "cumplir" se reserva para oficios, plazos y compromisos institucionales ("la Municipalidad cumplió el oficio"), nunca para promesas del alcalde. Y ninguna pieza de obra menciona la campaña, ni con la fecha.

4 ¿Se atribuye lo que sí es suyo: el criterio, la decisión, la insistencia, la presencia?

FALLA CUANDO la pieza va por el carril personal y no tiene ninguna frase con "yo" como sujeto de un verbo de criterio (decidí, prioricé, insistí, fui, escuché, asumo, corregí).

POR QUÉ IMPORTA es lo contrario de la 2. Si el alcalde se esconde detrás de la Municipalidad y no dice nada propio, la pieza queda plana, sin persona, y la podría haber firmado cualquier alcalde de cualquier comuna. Un alcalde tiene tres cosas legítimas que decir en primera persona sin riesgo legal: qué decidió y qué le costó, en qué insistió, y dónde estuvo. Eso es lo único que lo distingue, y es lo que la gente recuerda cuando llega la hora de perdonarle una decisión impopular.

FALLA "La Municipalidad informa que se dio inicio a los trabajos del camino a El Manzano." (dicho desde el Instagram del alcalde, sin nada propio)

SE REESCRIBE "La Municipalidad empezó hoy el camino a El Manzano. Fui a verlo el sábado. Decidí que este iba antes que el del centro, aunque me lo cobraron, porque acá salen a las seis de la mañana en invierno."

REGLA en el carril personal, cada pieza tiene por lo menos una frase con "yo" como sujeto de un verbo de criterio. Si no la tiene, la pieza es institucional y va por el otro carril.

Bloque 2. La verdad y la prueba

Este bloque detecta lo que la frase afirma y no puede sostener: un hecho sin documento, un adjetivo en lugar de un dato, una certeza sobre algo que todavía se investiga, un futuro sin fecha, una promesa que no depende del cargo, y un proyecto contado como si ya existiera. Va segundo porque una frase con el sujeto correcto pero con un dato falso es la noticia de mañana.

5 **ELIMINATORIA** ¿Es verdad, y se puede probar mañana con un documento?

FALLA CUANDO la frase afirma un hecho (una fecha, un monto, un orden de sucesos, una cifra, un "nadie hizo nada antes") que no se puede respaldar con un documento que exista hoy.

POR QUÉ IMPORTA una frase imprecisa dicha desde un cargo se clasifica como imprecisa en la prensa y en un expediente, y desde ahí vale como prueba en contra. "Me enteré" y "en ese minuto" se verifican contra un correo o un acta, y si el documento dice otra cosa, la frase es la noticia. Es eliminatoria porque el daño de una fecha desmentida dura más que el de cualquier adjetivo.

FALLA "Yo me enteré del problema del despido cuando llegó la demanda, y en ese minuto hicimos todo lo que había que hacer."

SE REESCRIBE "La demanda llegó el 12 de febrero. El 3 de marzo la Municipalidad abrió el sumario y el 20 de mayo el tribunal falló. Los tres documentos están publicados."

REGLA toda afirmación de hecho lleva fecha y documento, o no se dice. Antes de publicar, se pregunta "¿qué papel nuestro mañana si me piden probar esto?", y si no hay papel, se saca la afirmación.

6 ¿Hay un dato con fuente, o hay un adjetivo?

FALLA CUANDO un adjetivo o un superlativo califica una gestión, un peligro o un resultado sin un número ni una fuente al lado ("fuerte fiscalización", "enorme avance", "histórica inversión", "el peor invierno en veinte años").

POR QUÉ IMPORTA un adjetivo sin fuente es una opinión disfrazada de hecho, y el lector que importa (el periodista, el concejal de oposición, el contralor) la lee como tal. Y el adjetivo se le devuelve al alcalde: "el peor invierno en veinte años" fue la frase que la editorial del viernes usó para decir que el alcalde de Los Aromos espanta a los turistas. Un número con fuente no se le puede devolver a nadie.

FALLA "Este es el peor invierno en veinte años para los caminos rurales."

SE REESCRIBE "La Dirección de Obras registró 31 cortes de camino entre junio y agosto, 12 más que el año pasado. El detalle está en el sitio de la Municipalidad."

REGLA cada adjetivo que califique una gestión, un peligro o un resultado se reemplaza por un dato con fuente, o se borra. El único adjetivo que se conserva es el que viene textual de la fuente oficial ("alerta amarilla", "alerta roja").

7 **ELIMINATORIA** ¿Afirma una certeza sobre un hecho que está en investigación?

FALLA CUANDO hay una investigación abierta (Fiscalía, tribunal, Contraloría, sumario) y la frase dice qué pasó, quién tuvo la culpa, que no hubo ninguna irregularidad, o que algo era seguro o inexplicable.

POR QUÉ IMPORTA cualquier certeza dicha antes del resultado se convierte en prueba de negligencia si el resultado la contradice, y contradice la única frase que sí protege: "hay una investigación en curso". Es eliminatoria porque el alcalde no controla lo que va a decir el juez, y una frase que apuesta a un resultado ajeno es una frase que puede perder.

FALLA "El despido de la jefa de departamento se hizo con todas las de la ley, no hubo ninguna irregularidad." (dicho mientras el juicio laboral estaba en curso)

SE REESCRIBE "Hay un juicio en curso y la Municipalidad entregó todo lo que el tribunal pidió. No voy a adelantar lo que le corresponde decidir al juez. Lo que sí puedo decir es que el departamento sigue atendiendo con normalidad."

REGLA mientras haya investigación, el alcalde dice tres cosas y nada más: que hay investigación, que la institución colabora, y qué se está haciendo hoy por los afectados. Ni "seguro", ni "inexplicable", ni "confidencial", que suena a que hay algo que esconder.

8 ¿Tiene un plazo con fecha, o es un futuro sin fecha?

FALLA CUANDO un verbo en futuro ("vamos a", "pronto", "en los próximos meses", "estamos trabajando en") no viene con una fecha ni con un hito que se pueda verificar.

POR QUÉ IMPORTA un futuro sin fecha suena a acción y no compromete nada, y por eso el vecino lo lee como una promesa vacía la primera vez y como una excusa la tercera. Una fecha, en cambio, es un dato que el vecino puede guardar y cobrar, y un alcalde que se deja cobrar y responde gana confianza aunque la fecha se corra.

FALLA "Vamos a resolver el problema del agua en Puerto Viejo."

SE REESCRIBE "El convenio del agua de Puerto Viejo se firmó el 3 de octubre. Las obras empiezan en marzo y el sector queda conectado en diciembre de 2027. Si eso cambia, lo voy a decir acá."

REGLA cada verbo en futuro lleva una fecha o un hito verificable. Si no hay fecha porque no depende de la Municipalidad, se dice de quién depende y cuándo se sabrá.

9 **ELIMINATORIA** ¿Promete algo que el cargo no controla?

FALLA CUANDO la frase compromete un resultado que depende de una atribución, de una plata o de un plazo de otro (la Fiscalía, un ministerio, el Gobierno Regional, un tribunal, un privado, Carabineros).

POR QUÉ IMPORTA la promesa incumplida en seguridad y en servicios básicos es la que más rápido se cobra, y un alcalde tiende a prometer justo ahí porque es donde más lo presionan. Un alcalde no puede cerrar un local sin decreto, "sacar" a los delincuentes, hacer que la Fiscalía actúe, bajar el precio de algo ni resolver un juicio. Es eliminatoria porque una promesa que no depende de uno es una derrota anunciada con fecha abierta.

FALLA "Vamos a cerrar ese local de Puerto Viejo esta semana."

SE REESCRIBE "La Municipalidad está fiscalizando ese local y va a informar el resultado. Lo que yo puedo hacer es pedir que se fiscalice todas las semanas, y lo estoy pidiendo."

REGLA antes de prometer, se responden tres preguntas: con qué atribución, con qué plata y en qué plazo. Si alguna de las tres es de otro, la frase se convierte en "lo que la Municipalidad puede hacer es X, y lo que le estamos pidiendo a Y es Z".

10 ¿Anuncia como hecho lo que todavía es intención, licitación, proyecto o piloto?

FALLA CUANDO la frase dice "ya cuenta con", "se implementó", "está operativo" o "está listo" sobre algo que está en diseño, postulación, licitación o piloto.

POR QUÉ IMPORTA es la deshonestidad más común de la comunicación profesional y sobrevive a la verificación porque técnicamente algo existe. El costo llega después: cuando el vecino va a usar el plan que "ya tiene" y no encuentra nada, la próxima obra real también la lee como humo. Y un anuncio por etapa da cinco piezas legítimas donde el anuncio inflado da una sola y desgastada.

FALLA "Los Aromos ya cuenta con un plan de caminos rurales."

SE REESCRIBE "El Concejo aprobó el 27 de agosto el plan de caminos rurales. Lo que está listo es el diseño. El primer tramo, el de El Manzano, se licita en noviembre."

REGLA se dice en qué etapa está la cosa con la palabra exacta de la etapa (diseño, postulación, licitación, adjudicación, ejecución, entrega), y cada etapa se anuncia una sola vez.

Bloque 3. El marco y las palabras

Este bloque detecta cómo está dicha la frase: si repite la palabra de un crítico, si la entiende alguien de afuera, si suena a oficina, si cuenta un caso o una tendencia, y si se pega en la memoria. Va tercero porque una frase con el sujeto correcto y con datos verdaderos igual puede no llegarle a nadie, y una frase que no llega es tiempo perdido.

11 ¿Repite el marco del crítico, aunque sea para negarlo?

FALLA CUANDO la frase contiene la palabra o la idea que usó un crítico, aunque sea con un "no" adelante ("no es persecución", "no espanto a los turistas", "no hay nepotismo", "no es un show").

POR QUÉ IMPORTA negar un marco lo instala, porque la gente recuerda la palabra y olvida el "no" (es el efecto de "no piense en un elefante" que describió Lakoff). Y si la palabra viene de un crítico, repetirla es hacerle la campaña gratis con la voz del propio alcalde. Lo que gana el alcalde si la pasa es que su cuenta hable de lo que él hace y no de lo que otros dicen de él.

FALLA "Es falso que yo espante a los turistas, como dice la editorial del viernes."

SE REESCRIBE "La temporada pasada Los Aromos tuvo 118.000 visitantes según la Oficina de Turismo, la cifra más alta desde que se mide. La Municipalidad ya abrió las reservas de los campings municipales para enero."

REGLA nunca se repite la palabra del crítico. Se habla de lo que se hace, con el documento, y se deja que el hecho conteste. La lista de marcos ajenos de la comuna vive en la columna de marcos ajenos del glosario de la fase 5.

12 ¿La entiende la señora de la feria, dicha en voz alta?

FALLA CUANDO la frase, leída en voz alta a alguien que no trabaja en el municipio, necesita una explicación para entenderse.

POR QUÉ IMPORTA quien trabaja en un municipio deja de notar cómo suena "instancia de articulación" para quien no lo hace, y esa ceguera se llama la maldición del conocimiento. Una frase que hay que explicar no se comparte, no se repite y no se recuerda, y una autoridad que habla así se lee como alguien que habla para adentro.

FALLA "Se generó una instancia de articulación con los actores territoriales en el marco del plan de gestión del riesgo."

SE REESCRIBE "Nos juntamos con las juntas de vecinos de Los Coihues y Puerto Viejo para acordar qué hace cada uno cuando el lago sube."

REGLA se lee en voz alta antes de publicar, a alguien que no sea del equipo. Si hay que explicar una palabra, se cambia la palabra.

13 ¿Tiene jerga del oficio o palabras de oficina?

FALLA CUANDO aparece una palabra de la lista de las que matan (articular, territorializar, gobernanza, instancia, iniciativa, en el marco de, cabe destacar, lineamientos, sinergia, relevar, hoja de ruta, hito) o la palabra "gestión" dicha por el alcalde de sí mismo.

POR QUÉ IMPORTA es distinta de la 12 porque una frase puede entenderse y aun así sonar a oficina, y el sonido a oficina es uno de los siete tonos que el electorado chileno castiga. Y "mi gestión" tiene un problema más: convierte al alcalde en sujeto de todo lo que la Municipalidad hizo, que es exactamente lo que la pregunta 2 prohíbe.

FALLA "Lo que importa, y por lo que se debe medir la gestión de este alcalde, son los proyectos."

SE REESCRIBE "Lo que vale es lo que está hecho: el camino, la sede, el agua. Eso se mide yendo a verlo."

REGLA ninguna palabra de la lista de las que matan, y "gestión" solo con sujeto institucional ("la gestión municipal"). Si el alcalde habla de "mi gestión", la frase se reescribe con la obra como sujeto.

14 ¿Es episódica o temática, y cuál conviene aquí?

FALLA CUANDO la frase cuenta una tendencia (una cifra, un sistema, "un problema estructural") sobre un tema en el que a la institución le va mal, o cuenta un caso suelto sin cerrar con la idea grande en un tema donde le va bien.

POR QUÉ IMPORTA la misma noticia contada como un caso (un rostro, un lugar, una fecha) hace que la gente le atribuya la responsabilidad al individuo, y contada como tendencia hace que se le atribuya a la política pública y a quien gobierna (Iyengar lo midió). Por eso, en un tema donde a la Municipalidad le va mal, el caso con respuesta protege y la tendencia condena. Y la fórmula que mejor funciona en los temas donde le va bien es entrar con un caso y salir con la idea grande.

FALLA "La falta de agua en los sectores rurales de Los Aromos es un problema estructural que viene de décadas."

SE REESCRIBE "El martes en El Manzano una vecina me mostró el estanque que llena con el camión aljibe. La Municipalidad conectó tres sectores este año y el de ella se conecta en marzo. Y esto pasa en dos sectores más, por eso el plan de agua va sector por sector."

REGLA cada pieza abre con un rostro o un lugar, sigue con lo que la institución hizo ahí, y cierra con la idea grande en una sola frase. Si el tema es un pasivo, se queda en el caso y su respuesta.

15 ¿La puede repetir un vecino con sus palabras al día siguiente?

FALLA CUANDO la frase no tiene ninguna imagen, ningún número redondo, ninguna historia ni ninguna sorpresa que la haga quedarse en la memoria de quien la oyó.

POR QUÉ IMPORTA es la única prueba que mide si la frase existe fuera de la boca de quien la dijo. Una frase que nadie repite no viaja, y en una comuna de 31.000 habitantes lo que viaja de boca en boca vale más que cualquier alcance de Instagram. Lo que se pega tiene seis rasgos, según Heath: simple, inesperada, concreta, creíble, emocional y con historia.

FALLA "Estamos avanzando de manera sostenida en la mejora integral de la infraestructura vial rural."

SE REESCRIBE "Este año son 14 kilómetros de camino rural. El año pasado fueron 3. El que sale a las seis de la mañana desde El Manzano lo nota en el parabrisas."

REGLA se prueba con cinco personas de la comuna que no militan. Si tres de cinco parafrasean otra cosa al día siguiente, se reescribe.

Bloque 4. El tono y las personas

Este bloque detecta cómo suena la frase y a quién toca: si tiene uno de los tonos que se castigan, si acusa o expone a alguien, si declara una emoción en vez de mostrarla, y si alarma más o menos de lo que corresponde. Va cuarto porque el tono es lo que la gente siente antes de entender, y una persona expuesta es un juicio además de un titular.

16 ¿Tiene uno de los siete tonos que el electorado chileno castiga?

FALLA CUANDO la frase suena a superioridad moral, jerga, estridencia ("grave", "histórico", "inaceptable" en cada pieza), frivolidad, promesa desproporcionada, farándula o desprecio por un sector de la comuna.

POR QUÉ IMPORTA los siete tonos salen de lo que el electorado chileno castigó en el plebiscito de 2022 y de lo que se observa desde entonces en las autoridades mejor y peor evaluadas. En un alcalde en ejercicio, el que más aparece es la estridencia, y el segundo es la superioridad moral hacia el que critica. El alcalde de Los Aromos tiene los dos en su ficha: se enoja con la prensa y dice adjetivos. Cada vez que uno de esos tonos sale, confirma la caricatura que el rival quiere instalar.

FALLA "Las críticas del Diario de Los Aromos son una melodía que suena más a rencor que a periodismo."

SE REESCRIBE "Vi la editorial. Hay dos cosas ciertas y una que no. Las ciertas se están corrigiendo así, y de la que no, acá está el documento."

REGLA el tono que funciona es serio, concreto, cercano y sin dramatismo. Si la frase se puede leer alterada, se reescribe hasta que se pueda leer con calma.

17 **ELIMINATORIA** ¿Nombra a un enemigo, a un vecino, a un funcionario o a un concejal, o expone a alguien?

FALLA CUANDO una persona con nombre, cara o cargo reconocible aparece en una frase negativa, o aparece sin su permiso en una situación vulnerable (un despido, una fiscalización, una ayuda social, un niño).

POR QUÉ IMPORTA cuando la frase acusa o expone, el riesgo pasa de la Contraloría al derecho a la honra, a la propia imagen y a la Ley Karin, y eso es un juicio con nombre del alcalde como demandado. Cuando solo nombra a un rival político sin acusarlo, es reescritura y no eliminatoria, pero igual le regala al rival la atención de la cuenta del alcalde. El contraste, si toca, lo hacen otros y nunca la autoridad.

FALLA "La concejala que denunció el tema de la sede es la misma que lleva dos años bloqueando todo."

SE REESCRIBE "El Concejo aprobó el presupuesto por unanimidad. Cuando es por los vecinos, no hay bandos." (o nada)

REGLA nadie con nombre en una frase negativa. Y una amenaza de acción legal por una crítica, dicha en público por el alcalde o por alguien de su entorno, hace más daño que la crítica.

18 ¿La emoción se declara o se muestra?

FALLA CUANDO la frase dice lo que el alcalde siente ("estoy muy emocionado", "me duele profundamente", "con mucha alegría") en vez de mostrar un hecho, un lugar o una persona.

POR QUÉ IMPORTA una emoción declarada no produce ninguna emoción en quien lee, y en un momento de duelo se lee como fórmula. La emoción se muestra con un hecho, un lugar y una persona, y el que escucha la siente solo. Y la confianza, según Fenno, se construye con la presencia (dónde estuvo el alcalde) mucho más que con lo que dice sentir.

FALLA "Con profunda tristeza lamentamos el fallecimiento del vecino de Puerto Viejo."

SE REESCRIBE "Esta mañana estuve con la familia en Puerto Viejo. Lo que necesitan hoy es que los dejen tranquilos y que la Municipalidad se haga cargo de lo práctico. De eso me estoy ocupando."

REGLA se borra el adverbio de sentimiento ("profundamente", "enormemente") y se reemplaza el verbo de sentir por un verbo de hacer o de estar.

19 ¿La alarma es proporcional al peligro real, y viene con una acción?

FALLA CUANDO una frase de riesgo alarma sin fuente oficial ("devastador", "el peor en décadas"), tranquiliza sin dato ("todo bajo control"), o avisa un peligro sin decir qué tiene que hacer la gente.

POR QUÉ IMPORTA la comunicación de riesgo tiene reglas medidas (las de CERC, el protocolo de emergencias del CDC): la preocupación tiene que ser la justa para que la gente actúe, y cada aviso tiene que traer algo que hacer, porque darle a la gente una acción la calma. Y hay un costo comercial que Los Aromos ya pagó: una comuna que anuncia temporales, nieve y lago crecido todo el año mientras invita a visitarla dice dos cosas contrarias, y el turista se queda con la primera.

FALLA "Se viene un temporal devastador sobre Los Aromos. Quédense en sus casas."

SE REESCRIBE "Senapred tiene alerta amarilla por lluvia hasta mañana a las 18:00. Si vives en Los Coihues o en Puerto Viejo, junto al lago, esto es lo que hay que hacer: sacar el auto de la orilla, tener linterna a mano y cargar el teléfono. Estoy en la oficina de emergencias, cualquier cosa a este número."

REGLA la Municipalidad informa primero con la fuente oficial, el adjetivo solo viene de la fuente, cada aviso trae una acción concreta, y fuera del momento del riesgo no se habla de riesgo.

Bloque 5. El público, el carril y el momento

Este bloque detecta a quién le habla la frase, desde qué cuenta sale, cuándo sale y frente a quién más se va a leer. Va al final porque son las preguntas que no se responden mirando la frase sola: necesitan la tabla de los dos carriles, el calendario y la lista de frentes abiertos, y por eso son las que más se saltan cuando hay apuro.

20 ¿Le habla a un público real, o a todos y a nadie?

FALLA CUANDO el destinatario de la frase es "la comunidad", "la ciudadanía", "los vecinos y vecinas" o "todos", sin un sector, una edad, un oficio o una situación que permita a alguien reconocerse.

POR QUÉ IMPORTA nadie se reconoce en "la comunidad", así que nadie siente que le hablan. Un público real es uno de los cinco a ocho de la matriz de públicos de la fase 1, con su miedo y su evidencia, y una frase escrita para él le llega a él y de paso la leen los demás. Al revés no funciona: una frase para todos no le llega a nadie.

FALLA "Invitamos a toda la comunidad de Los Aromos a participar de esta importante iniciativa."

SE REESCRIBE "Si vives en El Manzano o en Los Coihues y tienes más de sesenta años, el jueves a las 11 en la sede se inscribe el operativo de la posta. Llévate el carnet."

REGLA cada frase tiene un destinatario que se puede nombrar. Si el destinatario es "todos", se elige el público primario y se le escribe a él sin alienar a los demás.

21 ¿Qué quiere que haga el que escucha, y la frase se lo pide?

FALLA CUANDO la pieza termina sin pedir, invitar, preguntar ni decir qué puede hacer el vecino con lo que acaba de leer.

POR QUÉ IMPORTA una frase que no pide nada es un folleto, y la forma más segura de que una pieza le sirva a la gente es que le diga qué hacer con ella. Además, la petición abre una conversación, y una cuenta con conversación es una audiencia propia, que sobrevive al cargo. La cuenta que solo informa se parece a un comunicado, y para eso ya está la de la Municipalidad.

FALLA "La Municipalidad entregó la nueva sede social de Villa Esperanza."

SE REESCRIBE "La sede de Villa Esperanza ya está. Lo que viene ahora es que la usen: talleres, reuniones, lo que decidan ustedes. Si en tu sector hace falta algo parecido, escíbeme."

REGLA cada pieza cierra con una petición, una invitación o una pregunta al vecino, o con "cuando esté listo vuelvo a grabar en este mismo punto". Si termina en punto, no está terminada.

FALLA CUANDO la cuenta personal informa una obra antes que la Municipalidad, o con fotos o videos hechos por funcionarios; la cuenta municipal pone al alcalde como sujeto o en el titular, o enlaza a su cuenta; o un canal municipal difunde una actividad del partido.

POR QUÉ IMPORTA hay dos cuentas porque hay dos cosas distintas que comunicar, y la ley trata a cada una distinto. La Municipalidad comunica la obra (lo que se construyó, entregó, aprobó, fiscalizó o firmó) porque es suya y porque la ley le exige informar; la persona comunica el criterio (lo que decidió, priorizó, insistió, fue a ver, escuchó, asume) porque es lo único que es suyo y lo único que la distingue de cualquier otro alcalde. El beneficio del carril personal es la confianza, la cercanía y una audiencia propia que no depende del municipio y sobrevive al cargo; su riesgo es que si informa obra antes que la institución, con material de funcionarios o con "cumplimos", pierde el escudo de lo privado y trae oficio. El beneficio del carril institucional es la legitimidad, el alcance a todos los vecinos y el respaldo documental; su riesgo es que si lleva la cara o el nombre del alcalde como práctica, o enlaza a su cuenta, es promoción personal con recursos públicos. Cada uno de los cruces de la línea "Falla cuando" ya produjo un oficio en alguna comuna de Chile, y el alcalde de Los Aromos ya tiene el suyo, de marzo, por publicar la sede dos días antes que la cuenta municipal con fotos del periodista municipal. Por eso es eliminatoria: el instructivo E545210 del 27 de septiembre de 2024 lo dice para las cuentas institucionales, y el dictamen OF128769 del 7 de julio de 2026 lo extiende a las personales.

FALLA "Hoy se entregó la sede social de Villa Esperanza." (desde el Instagram del alcalde, un martes, con las fotos del periodista municipal; la Municipalidad publica el jueves)

SE REESCRIBE "Estuve en la entrega. Esta junta de vecinos esperó ocho años." (compartiendo la publicación de la Municipalidad después de que salió el jueves, con una foto tomada con su propio teléfono)

REGLA la institución informa primero, con su material y con la institución como sujeto; el alcalde replica después, con material propio y con su lectura. Lo único que cruza de un carril al otro es la réplica, y siempre va después. La tabla de abajo resume la tabla de los dos carriles de Las bases, y ahí está la versión completa.

| QUÉ SE COMUNICA | POR QUÉ CARRIL | CON QUÉ MATERIAL | CUÁNDO | EJEMPLO DE LOS AROMOS |
|---|--|--|--|---|
| La obra, el servicio, la emergencia, la cifra oficial, el cumplimiento de un fallo u oficio | Institucional (cuenta de la Municipalidad) | Del municipio, con la Municipalidad como sujeto y sin la cara ni el nombre del alcalde como práctica | Primero, siempre | "La Municipalidad conectó El Manzano al agua potable" |
| El criterio: la decisión y su costo, la insistencia, la presencia, la escucha, la opinión, el error corregido | Personal (Instagram del alcalde) | Propio: su teléfono, su tiempo fuera de la jornada, sin funcionarios | Cuando quiera, salvo que hable de una obra | "Decidí que El Manzano iba antes que el centro, y me lo cobraron" |
| La réplica: la obra que la Municipalidad ya publicó, con una lectura propia encima | Personal, compartiendo lo institucional | La publicación municipal más una línea de criterio y, si hay foto, propia | Después, nunca antes ni el mismo día | "Estuve en la entrega. Esta junta esperó ocho años." |
| La actividad de partido, la campaña, la militancia | Partido, o personal fuera de la jornada | Del partido o propio | Nunca desde un canal municipal | No aparece en la cuenta de la Municipalidad |

23 ¿Es el momento correcto, y está en un pilar?

- FALLA CUANDO la pieza sale la semana de un fallo, un sumario o un oficio abierto que la contradice, durante una alerta, en los sesenta días antes de una elección sin invitar a los demás candidatos, o no sostiene ninguno de los tres pilares de la ficha.
- POR QUÉ IMPORTA una pieza correcta dicha en el momento equivocado se lee como burla o como distracción, y un pilar de "orden" levantado con un sumario abierto es una invitación a que el medio ponga las dos cosas en el mismo titular. Y una pieza que no cabe en ningún pilar es ruido: gasta atención sin construir la frase madre. El pilar 3 de Los Aromos, "una municipalidad ordenada", está en construcción justamente hasta que cierre el juicio y responda el oficio.
- FALLA "Hoy inauguramos con orgullo un nuevo hito para una comuna ordenada y en regla." (la semana en que el tribunal condenó a la Municipalidad por el despido)
- SE REESCRIBE "La Municipalidad cumplió el fallo del tribunal el 2 de junio mediante el decreto 412. El documento está publicado." (desde la cuenta municipal, y esa semana no sale ningún logro)
- REGLA antes de publicar se mira el calendario de la fase 7 (los tres relojes) y la lista de frentes abiertos de la ficha. Con el pasivo abierto, solo lo institucional que hay que informar y réplicas correctas. Y una pieza que no cabe en un pilar no se publica, aunque sea buena.

24 ELIMINATORIA ¿Quién más la va a leer, y se puede defender palabra por palabra frente a ese lector?

- FALLA CUANDO alguna palabra de la frase, leída por la Contraloría, un juez, un fiscal, un concejal de oposición, el rival o el medio local con el peor titular posible, sirve para un titular en contra o para un párrafo de un oficio.
- POR QUÉ IMPORTA es la última pregunta y resume a todas las demás. El vecino es el lector para quien se escribe, pero el tercer lector es el que decide el costo, y lee cada palabra buscando la que le sirva. Si una sola palabra no se puede defender frente a él, esa palabra es el titular de mañana. Es eliminatoria porque una frase que pasó las otras veintitrés y falla esta igual trae el oficio o el titular.
- FALLA "Tenemos la convicción de que todo lo que hicimos con la sede social se ajustó a la normativa vigente."
- SE REESCRIBE "La Contraloría observó tres cosas sobre la publicación de la sede. Dos ya se corrigieron, con fecha, y la tercera se corrige antes del 30. Prefiero corregir que discutir."
- REGLA se lee la frase imaginando el peor titular que el medio local le pondría, y el párrafo que un contralor citaría. Si alguna palabra alimenta uno de los dos, se cambia esa palabra o se calla la frase.

La rúbrica de decisión

Las veinticuatro respuestas se combinan así, y en este orden. Cada respuesta es un "sí, falla" o un "no, pasa" a la línea "Falla cuando" de cada pregunta.

Primero, las ocho eliminatorias: 2, 3, 5, 7, 9, 17 (cuando acusa o expone), 22 y 24. Si la frase falla una sola, la decisión es **no se dice** tal como está, y no se cuenta nada más. La eliminatoria no admite compensación: una frase puede ser clara, concreta, cercana y con dato, y si el "yo" es sujeto de "conseguí", no sale. Lo que sí se puede hacer es escribir otra frase desde cero sobre el mismo hecho, y esa otra frase vuelve a pasar por las veinticuatro.

Después, las dieciséis restantes se cuentan. Cada una que falla suma uno, y el total se lee en esta tabla.

| FALLAS ENTRE LAS 16 | DECISIÓN | QUÉ SE HACE |
|---------------------|--------------|--|
| 0 a 2 | Se publica | Se aplican las correcciones puntuales a las frases que fallaron y sale. |
| 3 a 5 | Se reescribe | Se reescribe entera, en este orden: primero el sujeto (1 y 4), después la verdad y el plazo (6, 8, 10), después las palabras (11 a 15), al final el tono y el cierre (16, 18 a 21, 23). Vuelve a pasar por las veinticuatro. |
| 6 o más | No se dice | El problema es que no hay mensaje detrás de la frase. Se vuelve a la casa del mensaje (fase 4) y se pregunta qué pilar quería sostener esta pieza. |

Tres ajustes que cambian el conteo. Primero, si fallan juntas la 12 y la 15 (no se entiende y no se repite), la decisión es "se reescribe" aunque el total sea 2, porque una frase que nadie entiende ni repite no existe. Segundo, si falla la 6 en una frase de riesgo (un adjetivo sin fuente en una alerta), se trata como eliminatoria, porque una alarma sin fuente es una de las líneas rojas de la guía legal y de marca personal. Tercero, si falla la 23 porque el pasivo está abierto, ninguna pieza de logro se publica esa semana, aunque cada frase pase.

La escala de gravedad de una falla. Sirve para priorizar cuando el tiempo es corto. Una falla que produce un oficio o un juicio (2, 3, 5, 7, 9, 17, 22) se corrige antes que una que produce un titular (6, 10, 16, 24), y esa antes que una que produce indiferencia (12, 13, 15, 18, 20, 21). Las tres son fallas; el orden solo dice cuál se corrige primero.

Un ejemplo numérico de Los Aromos. El alcalde quiere publicar en su Instagram: "Vamos a mejorar los caminos rurales de Los Aromos en los próximos meses." Eliminatorias: la 2 pasa (no hay verbo de obra en pasado con "yo"), la 3 pasa, la 5 pasa (no afirma un hecho), la 7 pasa, la 9 pasa (los caminos rurales son competencia municipal y hay presupuesto aprobado), la 17 pasa, la 22 pasa (es una intención, no una obra informada) y la 24 pasa. Ninguna eliminatoria. Las dieciséis: falla la 8 (futuro sin fecha), falla la 15 (nada que repetir), falla la 20 ("Los Aromos" entero, a nadie) y falla la 21 (no pide nada). Total 4, y no aplica ningún ajuste. Decisión: se reescribe. La reescritura, en el orden de la tabla: "El primer tramo del camino a El Manzano se licita en noviembre y se empieza a trabajar en marzo. Decidí que ese iba antes que el del centro porque desde ahí salen a las seis de la mañana en invierno. Si tu camino todavía no está en el plan, dime cuál es." Vuelve a pasar: ninguna eliminatoria, cero fallas entre las dieciséis. Se publica, después de que la Municipalidad haya informado la licitación.

Cuándo la frase pasa las veinticuatro y aun así no se dice. Cuando el alcalde no la puede hacer suya en voz alta. Todo lo que este capítulo aprueba es un borrador para validar con la persona, y una frase perfecta que a ella no le sale natural es una frase de consultor, y se nota. Por eso el último paso del flujo es leérsela en voz alta, y por eso la hoja de revisión tiene una casilla que dice "Validó la autoridad en voz alta".

La atribución en tres niveles

Esta sección se puede leer sola, sin haber pasado por Las bases. Es el corazón del método porque resuelve la tensión que el alcalde siente todos los días: quiere decir "yo conseguí" porque sabe que funciona, y la Contraloría le dice que no puede. La salida es que hay tres sujetos posibles para cada verbo, y cada uno tiene su lista de verbos.

Por qué el alcalde quiere decir "yo conseguí". Mayhew mostró en 1974 que un cargo electo que quiere seguir en el cargo hace tres cosas: se hace ver, se atribuye el crédito de lo bueno que llega a su territorio y toma posición en los temas, y que atribuirse el crédito es lo que más directo conecta la obra con el voto. Grimmer, Messing y Westwood midieron en 2012 y 2014 que la gente responde a la frecuencia con que alguien reclama crédito y no al tamaño de lo que reclama, y por eso las cuentas de alcaldes están llenas de "otra promesa cumplida": funciona. Fenno, siguiendo a congresistas en sus distritos en 1978, encontró la otra mitad: la gente confía en quien explica por qué decidió, más que en quien enumera lo que entregó, y perdona una decisión impopular a quien ya le tiene confianza.

Por qué "a mí me tocó insistir" posiciona más que "consegui". Porque combina las tres cosas. Se repite con la misma frecuencia que "consegui" (Grimmer), así que construye la misma impresión de eficacia. Es una explicación de cómo el alcalde usa el cargo (Fenno), así que construye confianza en vez de solo impresión. Y es una opinión sobre su propia conducta, que la Contraloría deja libre (dictamen 617 de 2021, citado en el dictamen OF128769 del 7 de julio de 2026), mientras que "consegui" es una obra municipal atribuida a título personal, que la misma Contraloría prohíbe. La institución se queda con la obra, y el alcalde se queda con lo único que nadie más puede decir.

| NIVEL | SUJETO | QUÉ COMUNICA | VERBOS QUE LE PERTENECEN | EJEMPLOS |
|-------------------------|---|--|---|---|
| La institución | La Municipalidad, la Dirección de Obras, Dideco, el Concejo, la Oficina del Agua | La obra, el servicio, la emergencia, el cumplimiento, la cifra oficial | entregó, firmó, aprobó, licitó, adjudicó, terminó, informa, fiscaliza, cumplió el oficio, abrió el albergue, recuperó, instaló, pavimentó, inauguró, financió, contrató | "La Municipalidad firmó el convenio del agua", "El Concejo aprobó el presupuesto por unanimidad", "La Dirección de Obras terminó el camino a El Manzano", "Dideco está atendiendo a las familias de Puerto Viejo" |
| El equipo y los vecinos | El equipo de Obras, la gente de Emergencias, la junta de vecinos, el comité, los dirigentes | El trabajo que se ve, el esfuerzo, la historia larga de quien lo pidió | salió a las cinco, trabajó toda la noche, lo pidió durante años, consiguió, se organizó, sacó adelante, está atendiendo | "El equipo de Emergencias trabajó toda la noche en Los Coihues", "Los vecinos de Villa Esperanza lo pidieron ocho años y la Municipalidad lo ejecutó" |

| NIVEL | SUJETO | QUÉ COMUNICA | VERBOS QUE LE PERTENECEN | EJEMPLOS |
|-------------------------|--------------------------------|--|--|---|
| Yo, con criterio | El alcalde, en primera persona | La decisión y su costo, la prioridad, la insistencia, la presencia, la escucha, el error corregido, la opinión | decidí, prioricé, insistí, fui, estuve, vi, escuché, prefiero, asumo, me equivoqué, corregí, le pedí al equipo, propuse al Concejo, voy a estar, me tocó | "Decidí que El Manzano iba antes, aunque me lo cobraron", "Fui a verlo el sábado", "Me tocó insistir dos años en el Gobierno Regional", "Me equivoqué en el despido y lo corregí así", "Prefiero corregir que discutir" |

Los verbos que nunca van con "yo" ni con un "nosotros" que se lea como "yo": entregué, construí, conseguí, logré, cumplí, inauguré, financié, gestioné (una obra), recuperé, instalé, pavimenté, contraté, adjudiqué, aprobé (lo aprueba el Concejo), ordené (salvo que exista el decreto y se cite), prometí, y "mi gestión" como sujeto de cualquier cosa. Si uno de estos aparece con "yo", falla la pregunta 2 y la frase no sale.

Los verbos que nunca van con la institución: los de sentir y opinar (lamenta, celebra, cree, considera, se enorgullece). La institución informa, entrega y cumple; la que siente y opina es la persona, en su carril. "La Municipalidad se enorgullece de" es una frase sin sujeto real.

El "nosotros", en tres usos y un abuso. Sirve cuando nombra a la comuna ("nosotros los de acá"), al equipo político personal ("el equipo que me acompaña") o a un colectivo ya nombrado en la frase anterior ("La Municipalidad y los dirigentes; entre todos nosotros"). Se abusa cuando reemplaza a "yo" para suavizar una obra: "nosotros hicimos la sede" se lee como "yo hice la sede" y falla la 2 igual.

La prueba de los tres niveles en una plana. Se toma un discurso o una columna y se subrayan los sujetos con tres colores. Un discurso bien escrito de un alcalde en ejercicio tiene a la institución como sujeto de la mayoría de los verbos de obra, al equipo y a los vecinos en la mayoría de los verbos de esfuerzo, y al alcalde en los verbos de criterio, que son pocos pero están. Si el tercer color domina, es un discurso de campaña dicho desde el cargo. Si el tercer color no aparece, es un comunicado leído en voz alta.

El diccionario de sustituciones

Cada fila es una frase que aparece todas las semanas en las cuentas de alcaldes, la frase que se dice en su lugar, y el número de la pregunta que la primera falla, para que se entienda el porqué y no solo el reemplazo. Se usa de dos formas: para corregir rápido una pieza que ya está escrita, y para entrenar a quien escribe, que la tiene impresa hasta que deja de necesitarla. Las sustituciones se agregan al glosario de una plana de la fase 5, en la columna de frases prohibidas y en la de frases propias.

En una publicación o un video (redes sociales, historias, reels).

| NO SE DICE | SE DICE | POR QUÉ |
|---------------------------------------|--|--|
| "Cumplimos" / "Otra promesa cumplida" | "La Municipalidad entregó hoy" | La 3; es la fórmula exacta del dictamen OF128769 del 7 de julio de 2026 |
| "Conseguí 800 millones" | "La Municipalidad firmó el convenio; a mí me tocó insistir" | La 2; la obra es institucional y la insistencia es el criterio propio |
| "Mi gestión logró" | "El equipo de Obras terminó" | La 2 y la 13; "mi gestión" convierte al alcalde en sujeto de todo |
| "Les prometí y lo hice" | "Esto lo pidieron los vecinos en 2017 y hoy está" | La 3; el crédito va a quien lo pidió y a quien lo ejecutó |
| "Los sacamos de ahí" | "La Municipalidad recuperó este espacio y Dideco está atendiendo a las personas" | La 9 y la 17; expone a personas vulnerables y promete un resultado que no controla |
| "El peor temporal en años" | "Senapred tiene alerta amarilla hasta mañana" | La 6 y la 19; el adjetivo solo viene de la fuente oficial |
| "Ya sabemos qué pasó" | "Hay una investigación en curso y no voy a adelantar conclusiones" | La 7; la certeza antes del resultado es prueba en contra |
| "La oposición quiere frenar esto" | "El Concejo lo aprobó por unanimidad" o nada | La 11 y la 17; el marco del ataque lo instala quien lo nombra |
| "Este medio me persigue" | "Vi la nota. Hay dos cosas ciertas y una que no" | La 11 y la 16; la persecución es la palabra del otro |

| NO SE DICE | SE DICE | POR QUÉ |
|--|---|--|
| "Gracias por confiar en mí" | "Gracias a los que lo pidieron durante años" | La 2; el agradecimiento hacia sí mismo es autopromoción disfrazada |
| "Vamos a cerrar ese local" (sin decreto) | "La Municipalidad está fiscalizando y va a informar el resultado" | La 9; sin decreto no hay atribución |
| "Como alcalde ordené" | "Le pedí al equipo que" (si es cierto y ya está en marcha) | La 5 y la 2; "ordené" exige un decreto que se pueda citar |

En un discurso (cuenta pública, inauguración, aniversario).

| NO SE DICE | SE DICE | POR QUÉ |
|--|---|--|
| "En estos dos años de mi gestión hemos logrado" | "Desde 2024 la Municipalidad terminó X, Y y Z, y a mí me tocó decidir el orden" | La 2 y la 13; la obra es institucional y el criterio es personal |
| "Como les prometí en campaña" | "Como lo pidieron los vecinos del sector desde 2017" | La 3; el dictamen OF128769 aplica a cualquier canal, y un discurso se graba |
| "Esta es la mejor cuenta pública de la historia de la comuna" | "Esta es la cuenta pública que la ley pide en abril, y estos son los números" | La 6 y la 16; la cuenta pública es un acto legal ante el Concejo, y el superlativo la convierte en acto de campaña |
| "Quiero agradecer a mi equipo por acompañarme en este sueño" | "El equipo de Obras, el de Dideco y el de Emergencias son los que hicieron esto; los nombro por dirección y no por persona" | La 2 y la 17; el "mi" y el "sueño" son de campaña, y nombrar a funcionarios los expone |
| "A pesar de los ataques y de quienes quieren frenar esta gestión" | Nada, o "El Concejo aprobó el presupuesto por unanimidad" | La 11 y la 17; el marco del ataque lo instala quien lo nombra |
| Un discurso de más de 40 minutos, con locutor y preguntas personales | 25 minutos, la institución como sujeto, el Concejo invitado por escrito, sin animador | La 23; la puesta en escena es lo que la prensa y el Concejo leen como acto de campaña desde el cargo |

En una entrevista o un punto de prensa.

| NO SE DICE | SE DICE | POR QUÉ |
|---|--|--|
| "No me voy a referir al tema" | "Hay una investigación en curso, la Municipalidad entregó todo lo que se le pidió, y lo que estamos haciendo hoy es X" | La 7 y la 21; el silencio es una noticia sobre el silencio |
| "Eso es falso" (sin documento en la mano) | "Vi la nota. Hay dos cosas ciertas y una que no. La que no, acá está el documento" | La 5 y la 24; negar sin papel es la peor decisión posible |
| "Esto es persecución política" | "La Contraloría observó X. Desde hoy se hace así. Prefiero corregir que discutir" | La 11 y la 24; "persecución" es la frase de campaña de otro |
| "Yo me informé cuando salió el informe" | "El informe llegó el [fecha]; el sumario se abrió el [fecha]; los documentos están publicados" | La 5; una fecha de "me enteré" se verifica contra un correo |
| "Es bastante inexplicable" | "No voy a adelantar nada que no esté confirmado. La fuente es la Fiscalía" | La 7; "inexplicable" es un juicio sobre un hecho en investigación |
| "Vamos a evaluar acciones legales contra ese medio" | Nada, y una respuesta por escrito al medio el mismo día con los datos | La 17 y la 24; agrega el ángulo de la libertad de prensa y dura una semana más |
| "Mi equipo está trabajando en eso" | "Le pedí a la Dirección de X que lo vea, y el plazo que me dieron es el [fecha]" | La 8 y la 4; un plazo con fecha y un "yo" de criterio |

En una columna de opinión.

| NO SE DICE | SE DICE | POR QUÉ |
|---|--|---|
| "Mi gestión ha demostrado que" | "Lo que la Municipalidad hizo con el agua demuestra que" | La 2 y la 13; la columna se firma como persona y la obra sigue siendo institucional |
| "Las críticas son rencor" / "melodía" / "caricaturas" | "Hay una crítica que es justa y la tomo. Hay otra que se responde con este dato" | La 11 y la 16; una columna que contesta críticos es una columna sobre los críticos |
| "Quienes no entienden la importancia de esto" | "Explico por qué decidí esto, y por qué me costó" | La 16; superioridad moral |
| Una columna sobre el rival, el medio o el Concejo | Una columna sobre la historia larga de la comuna (el agua, el lago, los caminos) con la lectura propia | La 23 y la 4; la columna mensual es el formato de visión, y la visión es lo único que solo la persona puede dar |

En un comunicado institucional.

| NO SE DICE | SE DICE | POR QUÉ |
|--|--|---|
| "El alcalde [nombre] entregó" / "gracias a la gestión del alcalde" | "La Municipalidad entregó" / "la Dirección de X terminó" | La 22; el instructivo E545210 del 27 de septiembre de 2024 dice que la imagen y el nombre de la autoridad no pueden ser práctica reiterada en canales institucionales |
| "Tenemos la convicción de que todo se ajustó a la normativa" | "La Contraloría observó tres puntos. La Municipalidad corrigió dos el [fecha] y el tercero el [fecha]. Los documentos están en [enlace]" | La 5, la 6 y la 24; la convicción no es un hecho, la fecha sí |
| "El lugar era seguro y estaba autorizado" | "El lugar cuenta con [permiso, fecha, autoridad que lo otorgó]. La investigación está en curso y la Municipalidad entregó [documentos] el [fecha]" | La 7; "seguro" es una certeza y "autorizado" es un dato, y se deja el dato |
| "Lamentamos profundamente" (como institución) | "La Municipalidad dispuso [ayuda concreta] para la familia desde el [fecha]. El contacto es [teléfono]" | La 18; la institución hace, la persona siente |
| Un enlace, arroba o mención a la cuenta personal del alcalde | Ninguno | La 22; instructivo E545210 del 27 de septiembre de 2024 |

En una respuesta escrita a la prensa.

| NO SE DICE | SE DICE | POR QUÉ |
|---|--|--|
| "No responderemos a especulaciones" | "En relación con su consulta sobre X, la Municipalidad informa que [hechos con fecha], y adjunta [documentos]" | La 21 y la 24; la consulta sin respuesta es la nota crítica de la semana siguiente |
| Una respuesta dos días después | La respuesta el mismo día, aunque sea parcial y diga cuándo llega el resto | CERC, ser primero: la primera fuente se vuelve la fuente preferida |
| Firmada por el equipo personal del alcalde | Firmada por quien corresponda en la Municipalidad | La 22; la institución responde por la institución |
| "El alcalde ha sido siempre muy respetuoso de los fallos" | "La Municipalidad cumplió el fallo el [fecha] mediante [acto]. El documento se adjunta" | La 5 y la 13; el respeto se muestra con el cumplimiento fechado |

En una respuesta a un oficio de Contraloría (o a una observación de cualquier órgano de control).

| NO SE DICE | SE DICE | POR QUÉ |
|---|--|---|
| "Esta municipalidad discrepa de la interpretación" (en público) | En público: "La Contraloría observó X. Desde el [fecha] se hace así." La discrepancia, si la hay, va en el recurso, por escrito y por el abogado | La 24; discutir en público con el contralor es reincidir en la prensa |
| "Ya lo corregimos" (sin acto administrativo) | "Se corrigió mediante [decreto, memo, instrucción] N° X del [fecha]" | La 5; el dictamen 21.237 de 2016 castiga la reincidencia tras una instrucción, y la corrección sin acto no consta |

| NO SE DICE | SE DICE | POR QUÉ |
|---|--|--|
| "Fue un error del equipo de comunicaciones" | "El protocolo de comunicaciones de la Municipalidad se modificó el [fecha] y desde entonces [regla nueva]" | La 17; nadie con nombre ni con cargo reconocible en una frase de culpa |

Una pieza revisada de principio a fin

Esta es la publicación que el alcalde de Los Aromos subió a su Instagram en marzo, un martes, con las fotos del periodista municipal, dos días antes de que la cuenta de la Municipalidad informara la sede. Es la pieza que produjo el oficio de la Contraloría que hoy está en su pasivo. Se pasa por las veinticuatro preguntas tal como se habría hecho ese martes, para mostrar cómo se usa todo lo anterior y qué se habría visto antes de publicar.

Cumplimos otra promesa de campaña. Hoy entregué la sede social de Villa Esperanza, una obra histórica para nuestra comuna. Gracias a mi gestión, después de años en que nadie hizo nada, Villa Esperanza tiene por fin el espacio que merece. Estoy profundamente emocionado. Y para los que dicen que este alcalde espanta a los turistas: acá está la respuesta, con hechos. Ahora vamos por más: pronto vamos a tener sedes en todos los sectores. Invito a toda la comunidad a ser parte de este gran hito.

Paso 1, la cabecera de la hoja. Formato: publicación. Carril: personal. Reloj: la Municipalidad todavía no publicó. Pilar: el 2 (los sectores), con esfuerzo. Frentes abiertos esta semana: el juicio laboral, en curso.

Pasos 2 y 3, las veinticuatro preguntas, una a una. En cada una se responde a su línea "Falla cuando".

| N° | SE RESPONDE A "FALLA CUANDO" | RESPUESTA | LA FRASE QUE LA HACE FALLAR |
|----|---|-----------|--|
| 1 | ¿Algún verbo sin sujeto claro, o un "nosotros" ambiguo? | Sí, falla | "Cumplimos", "vamos por más", "vamos a tener": no se sabe si es la comuna, el equipo o el alcalde |
| 2 | ¿"Yo" con verbo de obra? | Sí, falla | "Hoy entregué la sede social" |
| 3 | ¿Obra vinculada a promesa o "cumplir"? | Sí, falla | "Cumplimos otra promesa de campaña" |
| 4 | ¿Carril personal sin ninguna frase de criterio? | Sí, falla | No hay ningún decidí, insistí, fui ni escuché; solo obra y sentimiento |
| 5 | ¿Un hecho que no se puede probar con documento? | Sí, falla | "Después de años en que nadie hizo nada": no hay papel que lo pruebe, y el medio va a buscar quién hizo qué |
| 6 | ¿Adjetivo sin dato ni fuente? | Sí, falla | "Histórica", "gran hito" |
| 7 | ¿Certeza sobre algo en investigación? | No, pasa | La sede no está en investigación |
| 8 | ¿Futuro sin fecha? | Sí, falla | "Pronto vamos a tener sedes en todos los sectores" |
| 9 | ¿Promete algo que el cargo no controla? | Sí, falla | Cuatro sedes más dependen de fondos regionales que no están aprobados |
| 10 | ¿Intención dicha como hecho? | No, pasa | "Vamos a tener" está en futuro, no dice que ya existen |
| 11 | ¿Repite el marco del crítico? | Sí, falla | "Los que dicen que este alcalde espanta a los turistas" es la frase de la editorial del viernes, repetida con la voz del alcalde |
| 12 | ¿Necesita explicación para alguien de afuera? | No, pasa | Se entiende |
| 13 | ¿Jerga, oficina o "mi gestión"? | Sí, falla | "Mi gestión", "hito" |
| 14 | ¿Tendencia donde le va mal, o caso sin idea grande? | No, pasa | Es un caso, y la sede es un tema donde le va bien |
| 15 | ¿Nada que se pueda repetir mañana? | Sí, falla | No hay imagen ni número; "ocho años" no aparece |

| Nº | SE RESPONDE A "FALLA CUANDO" | RESPUESTA | LA FRASE QUE LA HACE FALLAR |
|--|---|-----------|--|
| 16 | ¿Uno de los siete tonos? | Sí, falla | Estridencia ("histórica", "gran hito") y superioridad ("nadie hizo nada", "los que dicen") |
|  17 | ¿Nombra o expone a alguien? | No, pasa | No nombra a nadie, aunque "nadie hizo nada" roza al alcalde anterior |
| 18 | ¿Emoción declarada? | Sí, falla | "Estoy profundamente emocionado" |
| 19 | ¿Alarma sin proporción o sin acción? | No, pasa | No es una frase de riesgo |
| 20 | ¿Habla a todos y a nadie? | Sí, falla | "Toda la comunidad" |
| 21 | ¿No pide nada concreto? | Sí, falla | "Ser parte de este gran hito" no dice qué hacer |
|  22 | ¿Carril o reloj equivocado? | Sí, falla | Cuenta personal, dos días antes que la Municipalidad, con fotos del periodista municipal |
| 23 | ¿Momento equivocado o sin pilar? | No, pasa | Está en el pilar 2 y no contradice el juicio abierto |
|  24 | ¿Alguna palabra indefendible ante el tercer lector? | Sí, falla | "Cumplimos", "entregué" y "mi gestión" son el párrafo del oficio; "espanta a los turistas" es el titular |

Paso 4, el conteo y la decisión. Eliminatorias que fallan: 2, 3, 5, 9, 22 y 24, seis de ocho. Con una sola bastaba: la decisión es **no se dice** tal como está. Si se cuentan igual las dieciséis, para ver qué tan lejos está la pieza de un mensaje, fallan la 1, 4, 6, 8, 11, 13, 15, 16, 18, 20 y 21: once, y con 6 o más la tabla también dice que no hay mensaje detrás. Lo que hay detrás es una obra que merecía contarse y un enojo con la editorial que se coló en la misma pieza.

Paso 5, la reescritura. Como la 22 falló, la reescritura son dos piezas y no una, en el orden del reloj. Primero, el jueves, desde la cuenta de la Municipalidad, con las fotos del periodista municipal: "La Municipalidad terminó la sede social de Villa Esperanza. La junta de vecinos la pidió durante ocho años. Desde el lunes se pueden pedir horarios para talleres y reuniones en Dideco o en la misma sede." Después, el viernes o el sábado, desde el Instagram del alcalde, compartiendo la publicación municipal con una foto tomada con su teléfono: "Estuve en la entrega de la sede de Villa Esperanza. Esta junta de vecinos la pidió ocho años. Decidí que esta iba antes que la ampliación del gimnasio del centro, y me lo cobraron en el Concejo. Si en tu sector hace falta algo parecido, escríbeme." La editorial del viernes no se contesta en esta pieza: se contesta con la cifra de visitantes, otro día, en otra pieza.

Paso 5 otra vez, la reescritura vuelve a pasar. La pieza municipal: ninguna eliminatoria, y de las dieciséis pasa todas (tiene sujeto, dato, fecha de uso, un público, y pide algo). Se publica. La pieza personal: ninguna eliminatoria (la obra tiene sujeto institucional en la pieza que comparte, el "yo" solo va con estuve y decidí, sale después, con material propio). De las dieciséis, pasa todas. Se publica.

Paso 6, el cierre de la hoja. Peor titular posible si la pieza original hubiera salido así: "Alcalde se atribuye obra municipal y responde a editorial en la misma publicación". Párrafo que citaría un contralor: "Cumplimos otra promesa de campaña. Hoy entregué la sede social". Revisó: el asesor. Validó la autoridad en voz alta: pendiente hasta que el alcalde lea la versión personal y diga si "me lo cobraron en el Concejo" es algo que él diría.

La hoja de revisión de una plana

Se llena en cinco minutos por pieza, y en quince por un discurso entero. Se guarda con la pieza, porque en tres meses la lista de hojas es la radiografía de cómo habla el alcalde y de cuánto mejoró. Así se llena, línea por línea, antes del bloque que se copia.

Cómo se llena, línea por línea.

- **Pieza y formato:** el título o la primera línea de la pieza, y uno de los ocho formatos. El formato decide qué tabla del diccionario se usa.
- **Carril:** institucional si sale por la cuenta de la Municipalidad, personal si sale por la del alcalde. Si no se sabe, la pieza no está lista.
- **Reloj:** si la Municipalidad ya publicó lo mismo. "Sí" habilita la réplica; "no" y carril personal es una falla de la 22 en potencia; "no aplica" cuando la pieza es solo de criterio y no informa obra.

- **Pilar:** cuál de los tres de la ficha sostiene la pieza. "En construcción" si es el pilar que todavía tiene el pasivo abierto (en Los Aromos, el 3). "Ninguno" ya es una falla de la 23.
- **Frentes abiertos esta semana:** se copia de la lista de la ficha. Si hay uno, la 23 se mira con más cuidado y ningún logro sale esa semana.
- **Las ocho eliminatorias:** se marca cada casilla donde la respuesta a "Falla cuando" fue "sí, falla". Una sola marca decide "no se dice".
- **Las dieciséis que se cuentan:** lo mismo, y se suman las marcas.
- **Total y decisión:** el número de marcas entre las dieciséis y la decisión que sale de la tabla de la rúbrica, después de mirar los tres ajustes.
- **Frases que fallan:** una línea por frase, con el número de la pregunta, la frase textual y la reescritura propuesta. Es lo que se le muestra al alcalde.
- **Peor titular y párrafo del contralor:** se escriben aunque la pieza se publique, porque es el ejercicio que entrena el ojo de la 24.
- **Revisó y validó:** quién la revisó y si el alcalde la leyó en voz alta y la hizo suya. Sin ese "sí" la pieza sigue siendo un borrador.

``` HOJA DE REVISIÓN, [fecha] Pieza: [título o primera línea] Formato: [video, publicación, discurso, columna, entrevista, comunicado, respuesta a prensa, respuesta a oficio] Carril: [institucional / personal] Reloj: [la institución ya publicó: sí / no / no aplica] Pilar: [1 / 2 / 3 / en construcción / ninguno] Frentes abiertos esta semana: [sí: cuál / no]

LAS OCHO ELIMINATORIAS (una sola falla = no se dice) [ ] 2. "Yo" o "nosotros" con verbo de obra [ ] 3. Obra o servicio vinculado a promesa o "cumplir" [ ] 5. Algo que no se puede probar mañana con documento [ ] 7. Certeza sobre un hecho en investigación [ ] 9. Promesa que el cargo no controla [ ] 17. Acusa o expone a una persona [ ] 22. Carril o reloj equivocado [ ] 24. Una palabra indefendible frente al tercer lector

LAS DIECISÉIS QUE SE CUENTAN (marcar las que fallan) [ ] 1. Sujeto ambiguo [ ] 4. Nada propio (criterio, decisión, presencia) [ ] 6. Adjetivo en vez de dato con fuente [ ] 8. Futuro sin fecha [ ] 10. Intención dicha como hecho [ ] 11. Repite el marco del crítico [ ] 12. No pasa la feria [ ] 13. Jerga u oficina [ ] 14. Episódico/temático mal elegido [ ] 15. No se puede repetir [ ] 16. Uno de los siete tonos [ ] 18. Emoción declarada, no mostrada [ ] 19. Alarma sin proporción o sin acción [ ] 20. Habla a todos y a nadie [ ] 21. No pide nada al que escucha [ ] 23. Momento equivocado o sin pilar

Total de fallas entre las 16: [ ] Decisión: [se publica / se reescribe / no se dice] Ajustes: [12 y 15 juntas → se reescribe] [6 en riesgo → eliminatoria] [23 con pasivo abierto → ningún logro esta semana]

FRASES QUE FALLAN (una línea por frase) N° de pregunta | Frase textual | Reescritura propuesta [ ] | "..." | "..."

Peor titular posible si sale así: "..." Párrafo que citaría un contralor o un juez: "..." Revisó: [nombre] Validó la autoridad en voz alta: [sí / no / pendiente] ```

**Para un discurso entero** se agrega una segunda hoja con los tres colores de la atribución: cuántos verbos de obra tienen a la institución como sujeto, cuántos verbos de esfuerzo tienen al equipo o a los vecinos, y cuántos verbos de criterio tienen al alcalde. La proporción sana es la mayoría en el primero, bastante en el segundo, y pocos pero presentes en el tercero. Y se cuenta la duración: una cuenta pública que pasa de 30 minutos leídos ya está fallando la 23 por puesta en escena.

**Para una entrevista ya publicada** se marca además cuál de las veinte preguntas incómodas de la fase 6 apareció, si la respuesta de veinte palabras se usó, y qué frase nueva salió sin estar en el glosario. Esa frase nueva es el tema de la revisión quincenal de mensaje de la fase 10.

## El fundamento de cada criterio

Esto está escrito para usarlo mañana en una reunión con el alcalde, cuando pregunte por qué. Va ordenado por bloque, y cada fuente tiene su ficha completa, con lo que se le cree y lo que no aplica a Chile, en el capítulo de fuentes y escuelas.

**Bloque 1, el sujeto y el crédito (preguntas 1 a 4).** Mayhew (1974) explica por qué el alcalde quiere decir "yo conseguí": un cargo electo que busca seguir en el cargo se hace ver, se atribuye el crédito de lo bueno que llega a su territorio y toma posición, y las tres cosas funcionan. De esas tres, dos son legítimas desde el cargo en Chile (hacerse ver con recursos propios y tomar posición) y la tercera se le entrega a la institución. Grimmer, Messing y Westwood (2012 y 2014) explican por qué "cumplimos" se repite tanto: la gente responde a la frecuencia con que alguien reclama crédito y no al tamaño de lo reclamado, así que un alcalde que anuncia muchas cosas chicas parece más eficaz que uno que anuncia una grande. Por eso este método le da al alcalde una frase de

criterio con la misma frecuencia, una a la semana, siempre. Fenno (1978) explica qué es lo que sí puede ser suyo: la confianza se construye con dónde está, quién es y cómo explica lo que hace en el cargo, y la gente perdona una decisión impopular a quien ya confía. Y la Contraloría fija la frontera con texto: el dictamen 21.237 de 2016 (la reincidencia tras una instrucción trae proceso disciplinario), el instructivo E545210 del 27 de septiembre de 2024 (las cuentas institucionales solo informan lo necesario, la imagen de la autoridad no puede ser práctica reiterada en ellas, y no enlazan a cuentas personales) y el dictamen OF128769 del 7 de julio de 2026, que sobre la frase "Lo prometimos en octubre del 2024. Lo cumplimos en septiembre de 2025", publicada en una cuenta personal, dijo que "implica atribuirse, a título personal, la consecución de un objetivo que corresponde a la municipalidad como institución", y ordenó abstenerse "tanto en cuentas personales como institucionales". El mismo dictamen recuerda que la autoridad puede opinar libremente en materias políticas fuera de la jornada y con recursos propios (dictamen 617 de 2021). Ese par de frases es la base legal de la atribución en tres niveles: la opinión es libre, la obra es de la institución.

**Bloque 2, la verdad y la prueba (preguntas 5 a 10).** La misma frontera de la Contraloría explica la 5: en un expediente vale el documento, y una frase sin documento vale como prueba en contra. CERC, el protocolo de comunicación de riesgo del CDC (2014 y 2018), explica la 7 con su regla de ser correcto: decir lo que se sabe, lo que no se sabe y cuándo se sabrá, porque el rumor daña más que la verdad dura y una certeza equivocada daña más que las dos. Mayhew explica la 9 desde el otro lado: el cargo electo tiende a prometer justo donde más lo presionan, que es seguridad y servicios básicos, y ahí es donde menos atribuciones tiene. La 6, la 8 y la 10 salen de la observación acumulada de lo que los medios locales y los concejos de oposición hacen con un adjetivo, un futuro sin fecha y un proyecto contado como obra: los guardan y los cobran.

**Bloque 3, el marco y las palabras (preguntas 11 a 15).** Lakoff explica por qué nunca se niega un marco: cuando alguien dice "no piense en un elefante", la gente piensa en un elefante, porque la negación no borra la palabra. Luntz (2007) da las reglas para pulir una frase ya decidida (simple, breve, creíble, consistente, novedosa, con sonido, aspiracional, visual, con pregunta, con contexto), y la fase 5 exige siete de diez para la frase madre; Luntz sirve para que una frase se entienda y se recuerde, y cambiar una palabra para que la gente crea algo falso está prohibido. Iyengar (1991) explica cuándo conviene contar un caso y cuándo una tendencia: la misma noticia contada como caso hace que la gente culpe al individuo, y contada como tendencia hace que culpe a la política pública y a quien gobierna, así que el desafiante quiere lo temático y el que gobierna con problemas quiere lo episódico. Heath y Heath (2007) explican por qué una frase se pega o se olvida (simple, inesperada, concreta, creíble, emocional y con historia) y nombran la trampa de todo el que gobierna, la maldición del conocimiento: una vez que sabes cómo funciona un municipio, no puedes imaginar cómo suena "instancia de articulación" para quien no lo sabe.

**Bloque 4, el tono y las personas (preguntas 16 a 19).** Los siete tonos castigados salen del plebiscito de 2022 y de la observación acumulada desde entonces: superioridad moral, jerga, estridencia, frivolidad, promesa desproporcionada, farandulización y desprecio territorial. Lo confirma lo que se observa en los alcaldes mejor evaluados de Chile en 2026: con estilos muy distintos entre sí, coinciden en que el video solo rinde si hay un cambio real detrás, y el que más se expone en operativos también acumula más rechazo. La 17 tiene fundamento legal directo: el derecho a la honra y a la propia imagen, y la Ley Karin cuando la persona expuesta es un funcionario. Fenno explica la 18: la presencia (dónde estuvo) construye más confianza que el sentimiento declarado. Y CERC explica la 19 con dos de sus reglas: expresar empatía en palabras y promover una acción, porque darle a la gente algo que hacer calma, y con su regla de proporción: la alarma tiene que ser la justa para que la gente actúe.

**Bloque 5, el público, el carril y el momento (preguntas 20 a 24).** Heath explica la 20: lo concreto se pega y "la comunidad" no es concreto. CERC explica la 21 y la respuesta a la prensa el mismo día: ser primero, porque la primera fuente se vuelve la fuente preferida. La Contraloría explica la 22 con los tres textos del bloque 1, y la 24 con el dictamen 21.237 de 2016, que castiga la reincidencia. Riorda y Canel explican la 23 y la 24 desde la otra orilla: Riorda dice que la comunicación de gobierno existe para construir consenso y que tiene un mito de gobierno, una historia con pasado y futuro donde el presente solo prueba que el futuro se está cumpliendo, y que ese mito no funciona si solo se sostiene con pasado. Canel dice que la confianza y la legitimidad son activos intangibles del gobierno, que hay tres legitimidades (de procedimiento, personal y de resultado) y que el ciudadano parte desconfiando. De ahí sale la regla de que el pasivo se cierra antes que el activo: un sumario abierto daña la legitimidad de procedimiento, y ninguna pieza de resultado la repara.

---

## Lo que te llevas

Cada pregunta se responde a su línea "Falla cuando": si la frase cumple esa condición, falla; si no, pasa; y "sí" siempre quiere decir que hay un defecto.

Ocho preguntas son eliminatorias (2, 3, 5, 7, 9, 17, 22 y 24) porque cada una produce un oficio, un juicio o un titular, y una sola falla decide que la frase no se dice tal como está.

Las otras dieciséis se cuentan: de 0 a 2 se publica, de 3 a 5 se reescribe, con 6 o más no hay mensaje detrás y se vuelve a la casa del mensaje.

La obra siempre tiene como sujeto a la Municipalidad o al equipo, y lo único que va con "yo" es el criterio: decidí, insistí, fui, escuché, corregí; y eso posiciona más que "conseguí", sin oficio.

Una frase que pasa las veinticuatro sigue siendo un borrador hasta que el alcalde la lee en voz alta y la hace suya.

# Fuentes y escuelas: de dónde sale el método (13-sep-2026)

De dónde sale cada criterio: qué se le cree a cada autor, qué no aplica a Chile, y qué se tomó de las skills de GitHub.

## Cómo se lee

La regla de mantención: no se agrega una fuente a esta lista sin decir qué criterio del método cambia con ella. Una bibliografía más larga que el método ya no sirve como fuente.

## 1. Comunicación de gobierno como disciplina

| FUENTE                                                                                                                                                                         | QUÉ APORTA AL MÉTODO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | QUÉ NO SE LE CREE O NO APLICA A CHILE                                                                                                                                                                                                                                                                | ESTADO                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Riorda, Mario.</b> "Los mitos de gobierno: una visión desde la comunicación gubernamental", Hologramática, 2006; y entrevistas en La Nación (Argentina), 2016 y 21-oct-2018 | La tesis que ordena el lente: la comunicación de gobierno existe para construir consenso, y se diferencia de la electoral porque tiene un mito de gobierno, una historia con pasado y futuro donde el presente solo prueba que el futuro se cumple. "Un mito de gobierno no funciona si solo se mantiene con pasado." Advierte contra la "electoralización de la comunicación gubernamental" (formas antes que contenidos) y contra el consenso "por la negativa", que sostiene al gobierno sin legitimarlo. Fundamenta el archivo 01 fase 3, el segundo lente del material interno y la pregunta 23 del archivo 03 | Está pensado para gobiernos nacionales con relato ideológico; en un municipio chileno el mito es más chico y más concreto (el agua, el camino, el plan regulador) y se sostiene con obra fechada antes que con ideología. Y Riorda no trata el marco legal que en Chile separa la obra de la persona | VERIFICADA (artículo y dos entrevistas)                                   |
| <b>Canel, María José.</b> "La comunicación de la administración pública. Para gobernar con la sociedad", FCE, 2018; Canel y García Molero sobre la confianza como intangible   | La confianza y la legitimidad son activos intangibles del gobierno; el ciudadano parte desconfiando; hay una brecha entre lo que el gobierno hace, lo que dice y lo que la gente percibe; y hay tres legitimidades: de procedimiento, personal y de resultado. De ahí sale la regla de que el pasivo administrativo (procedimiento) no se repara con piezas de resultado. Fundamenta la fase 0 y el cuarto lente                                                                                                                                                                                                    | Su marco es de administración pública española y europea, con instituciones estables; no considera un alcalde que además es figura electoral con cuenta personal, que es el caso chileno. Las páginas no se citaron                                                                                  | VERIFICADA en el marco; <span>POR VERIFICAR</span> cualquier cita textual |
| <b>Elizalde, Luciano.</b> "La construcción del consenso" (cátedra de comunicación política, UNLP)                                                                              | Complementa a Riorda: la comunicación gubernamental como gestión del disenso y no solo del acuerdo; sirve para el bloque F del cuestionario (los críticos son parte del consenso que se construye)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Solo se vio el índice; no se cita                                                                                                                                                                                                                                                                    | <span>POR VERIFICAR</span>                                                |

## 2. Modelos de planificación de comunicación pública

| FUENTE                                                                                                                     | QUÉ APORTA AL MÉTODO                                                                                                                                                                                                                                                                   | QUÉ NO SE LE CREE O NO APLICA A CHILE                                                                                                                                                                                | ESTADO                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Government Communication Service (Reino Unido).</b> "Guide to Campaign Planning: OASIS"                                 | La secuencia de cinco pasos (objetivos SMART de resultado, conocimiento del público, estrategia e idea, implementación, puntuación y evaluación) que ordena las fases del archivo 01 y exige que cada objetivo tenga número, fecha e instrumento (fase 2)                              | Está hecho para campañas de un gobierno central con presupuesto de pauta; en un municipio chileno la pauta pagada está prohibida fuera de campaña y el equipo son dos personas. Se toma el orden y se deja la escala | VERIFICADA                 |
| <b>Smith, Ronald D. (y Silverman).</b> "Strategic Planning for Public Relations", 7ª ed. (vía la bibliografía de oradores) | El orden clásico que no se puede invertir (situación, públicos, objetivos, mensaje, canales, calendario, evaluación); "el desempeño antes que el mensaje"; la escalera conocimiento, aceptación, acción sin saltarse la aceptación (fase 2); y las prohibiciones de medición (fase 10) | Es un manual de relaciones públicas corporativas; el "cliente" no tiene Contraloría ni Concejo. Solo se conoce por el resumen de oradores                                                                            | <span>POR VERIFICAR</span> |

| FUENTE                                                                                                                                                          | QUÉ APORTA AL MÉTODO                                                                                                                                                                   | QUÉ NO SE LE CREE O NO APLICA A CHILE                                                                                                                                | ESTADO                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Asesor Político GT.</b> Kit del jefe de mensaje, doctrina 03 del Asesor Político GT §11; método en siete fases, material interno \$5; etiquetas de rigor \$6 | La secuencia de diez pasos, el índice del libro de mensaje y las cuatro etiquetas ( <b>DATO</b> , <b>EVIDENCIA</b> , <b>JUICIO PROFESIONAL</b> , <b>SUPUESTO</b> ), heredadas tal cual | Está escrito para ganar una elección: el sujeto de la obra es el candidato y el contraste lo hace la campaña. Este manual cambia esas dos cosas y deja todo lo demás | VERIFICADA (es la base) |

### 3. Cómo hablan los cargos electos, según la ciencia política

| FUENTE                                                                                                                                                                         | QUÉ APORTA AL MÉTODO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | QUÉ NO SE LE CREE O NO APLICA A CHILE                                                                                                                                                                                                                                               | ESTADO                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mayhew, David.</b> "Congress: The Electoral Connection", Yale, 1974                                                                                                         | Las tres actividades del cargo electo que busca seguir: publicidad (hacerse ver), reclamo de crédito (hacer creer que él causó algo bueno para su territorio) y toma de posición. Explica por qué la tentación de "yo conseguí" es racional. Fundamenta las preguntas 2, 4 y 9 del archivo 03 y la atribución en tres niveles                                                                                                                                               | Es sobre congresistas de Estados Unidos, donde reclamar crédito por fondos es legal y esperado. En Chile la Contraloría cierra el reclamo de crédito por obra municipal; el método conserva las otras dos actividades                                                               | VERIFICADA                                                                                  |
| <b>Fenno, Richard.</b> "Home Style: House Members in Their Districts", 1978                                                                                                    | Los tres componentes del estilo en el distrito (reparto del tiempo, presentación de sí mismo, explicación de lo que hace en el cargo) y la tesis de que la confianza se construye con calificación, empatía e identificación, y permite después explicar una decisión impopular. Es la base del carril del criterio y del tercer nivel de la atribución                                                                                                                     | Fenno no trabajó con redes sociales ni con un marco de probidad como el chileno; su "presentación de sí mismo" incluye cosas que hoy en Chile serían autopromoción desde el cargo. Se toma el mecanismo (confianza antes que explicación) y no las tácticas                         | VERIFICADA                                                                                  |
| <b>Grimmer, Justin; Messing, Solomon; Westwood, Sean.</b> "How Words and Money Cultivate a Personal Vote", APSR 106(4), 2012; y "The Impression of Influence", Princeton, 2014 | Atribuirse el crédito construye apoyo, y lo que rinde es la frecuencia del reclamo y no el monto: muchas cosas chicas anunciadas parecen más eficacia que una grande. Los legisladores reclaman crédito por proyectos que no empezaron y por gastos en que tuvieron poco que ver, y la gente evalúa "las acciones reportadas" antes que el tamaño del gasto. Fundamenta el porqué de darle a la autoridad una frase de criterio semanal (la misma frecuencia sin el oficio) | Es experimental y sobre Estados Unidos. El libro estudia también qué pasa cuando el reclamo de crédito es cuestionado o desmentido, y ese capítulo no se pudo leer: no se cita ningún número sobre eso. Tampoco se sabe si el efecto de frecuencia se sostiene con voto obligatorio | VERIFICADA en el hallazgo principal; <b>POR VERIFICAR</b> la reacción al crédito desmentido |

### 4. Lenguaje y marcos

| FUENTE                                                                                                                        | QUÉ APORTA AL MÉTODO                                                                                                                                                                | QUÉ NO SE LE CREE O NO APLICA A CHILE                                                                                                                                                                                                 | ESTADO                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Lakoff, George.</b> "Don't Think of an Elephant!" y "Simple Framing" (doctrina 03 del Asesor Político GT y)                | Nunca se niega un marco, porque negarlo lo instala. Pregunta 11 del archivo 03 y columna 4 del glosario                                                                             | La teoría del padre estricto y el padre protector es de Estados Unidos; en Chile el electorado es biconceptual (doctrina 03 del Asesor Político GT) y una autoridad local habla en los dos idiomas según el tema                      | VERIFICADA en la base |
| <b>Iyengar, Shanto.</b> "Is Anyone Responsible?", 1991, y "Framing Responsibility", 1996 (doctrina 03 del Asesor Político GT) | Episódico atribuye responsabilidad al individuo y temático al sistema y a quien gobierna; el incumbente con problemas usa episódico; entrar episódico y salir temático. Pregunta 14 | Es sobre televisión estadounidense de los años ochenta; en redes el episódico domina solo, así que el riesgo del que gobierna es quedarse siempre en el caso y nunca cerrar con la idea grande                                        | VERIFICADA en la base |
| <b>Luntz, Frank.</b> "Words That Work", 2007 (doctrina 03 del Asesor Político GT)                                             | Las diez reglas para pulir una frase; siete de diez es el mínimo de la frase madre (fase 5). Preguntas 12, 13 y 15                                                                  | Pule, no decide; y cambiar la palabra para que la gente crea algo falso está prohibido (doctrina 03 del Asesor Político GT y línea roja 1 del Asesor). Sus sustituciones documentadas son de la derecha estadounidense y no se copian | VERIFICADA en la base |

| FUENTE                                                                                       | QUÉ APORTA AL MÉTODO                                                                                                                                                                                                           | QUÉ NO SE LE CREE O NO APLICA A CHILE                                                                                                                                       | ESTADO                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Heath, Chip y Dan. "Made to Stick", 2007</b>                                              | Seis rasgos de la idea que se pega (simple, inesperada, concreta, creíble, emocional, con historia) y la maldición del conocimiento, que explica por qué el que gobierna habla en jerga sin notarlo. Preguntas 12, 15, 18 y 20 | Es un libro de divulgación para empresas; la "sorpresa" que recomienda hay que dosificarla en una autoridad, porque la sorpresa constante es estridencia (tono castigado 3) | VERIFICADA en el marco; sin páginas |
| <b>Entman y Petrocik (doctrina 03 del Asesor Político GT y)</b>                              | Las cuatro funciones del encuadre y la propiedad de los temas (pregunta C1 del cuestionario)                                                                                                                                   | Ya evaluados en la base                                                                                                                                                     | VERIFICADA en la base               |
| <b>CEP, plebiscito de 2022, y observación acumulada (doctrina 03 del Asesor Político GT)</b> | Los siete tonos castigados y el tono que funciona: serio, concreto, cercano y sin dramatismo. Pregunta 16                                                                                                                      | La lista es <b>JUICIO PROFESIONAL</b> del Asesor, no un dato medido; se sostiene por observación y por lo que se ve en los alcaldes mejor evaluados de 2026                 | VERIFICADA como juicio declarado    |

## 5. Comunicación de riesgo y emergencias

| FUENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | QUÉ APORTA AL MÉTODO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | QUÉ NO SE LE CREE O NO APLICA A CHILE                                                                                                                                                                                                                                                                            | ESTADO                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CDC (Estados Unidos). Crisis and Emergency Risk Communication (CERC), manual de 2014 con actualización 2018, "Introduction"</b>                                                                                                                                                                                                  | Los seis principios textuales (ser primero, ser correcto, ser creíble, expresar empatía, promover una acción, mostrar respeto), la rueda de fases (preparación, inicial, mantención, resolución) y la regla de proporción entre peligro real y alarma. Fundamenta la fase 9 y las preguntas 7, 19 y 21                                                                                                                                                                                                                            | Está escrito para salud pública con una agencia técnica como vocera; en una comuna chilena la fuente oficial es Senapred, la Dirección Meteorológica, Carabineros o la Fiscalía, y la autoridad local contiene sin adelantar. El principio "ser primero" se aplica a la institución y nunca a la cuenta personal | VERIFICADA                                                                       |
| <b>Coombs, SCCT, y el protocolo de crisis (doctrina 06 del Asesor Político GT §7;; la guía de redes de alcaldes)</b>                                                                                                                                                                                                                | El manejo de crisis entero: tres preguntas, cuatro rutas, las 24 horas, la disculpa de cinco piezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ya evaluado en la base; este manual solo separa crisis (de la institución o la persona) de riesgo (para la comunidad)                                                                                                                                                                                            | VERIFICADA en la base                                                            |
| <b>Contraloría General de la República. Dictamen 21.237 de 2016; oficio E545210 del 27-sep-2024; dictamen 617 de 2021; dictamen OF128769N26 del 7-jul-2026 (Huechuraba), leído completo; oficios sobre Ñuñoa (jun-2025), Carahue (2026) y Los Ángeles (oficio del 20-jul-2026, conocido por prensa el 12-sep-2026) según prensa</b> | La frontera legal de la atribución: la imagen de la autoridad no es práctica reiterada en canales institucionales, ninguna institucional enlaza a la personal, y "lo prometimos, lo cumplimos" desde cualquier cuenta "implica atribuirse, a título personal, la consecución de un objetivo que corresponde a la municipalidad como institución". Y la ventana que queda abierta: opinar en materias políticas fuera de la jornada y con recursos propios. Fundamenta las preguntas 2, 3, 22 y 24 y la atribución en tres niveles | Nada que no se le crea: es la norma. Lo que hay que vigilar es que cambia: cada dictamen nuevo va a la guía de redes de alcaldes Parte uno y a este archivo, con fecha                                                                                                                                           | VERIFICADA (OF128769N26 y E545210 en el texto; los oficios comunales por prensa) |

## 6. Alcaldes chilenos con mejor evaluación: el método observable

Se anota el patrón, sin juicio sobre las personas, y solo lo que tiene fuente citable.

| FUENTE                                                                                                                                                                                            | QUÉ APORTA AL MÉTODO                                                                                                                                                         | QUÉ NO SE LE CREE O NO APLICA                                                                                                  | ESTADO     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Cadem, Plaza Pública, jun-2026 (Vodanovic 64%, Sichel 59%, Desbordes 53%, Toledo y Bellolio 52%, Ripamonti 51%) y medición 681 del 16-ago-2026 (Sichel y Vodanovic 60%; rechazo 27% y 31%)</b> | Las seis figuras mejor evaluadas del país son alcaldes, y dos estilos muy distintos llegan al mismo número. El que más se expone acumula más rechazo con la misma aprobación | Cadem mide imagen nacional de alcaldes con visibilidad nacional; no dice nada de la aprobación comunal de un alcalde de región | VERIFICADA |

| FUENTE                                                                                                    | QUÉ APORTA AL MÉTODO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | QUÉ NO SE LE CREE O NO APLICA                                                                                                                  | ESTADO     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>La Tercera, 5-sep-2026, "La fórmula de Sichel y Vodanovic"; The Clinic y El Periodista, 8-sep-2026</b> | Del equipo de Ñuñoa: "Instagram o X solamente funcionan cuando se ve que efectivamente los cambios ocurren". De Maipú: política de equipo de no publicar videos con el alcalde en papel policial; "La delincuencia no se combate con reels"; "Los problemas no se resuelven con un video atractivo en redes sociales. Se resuelven con planes integrales, con metodología, con consistencia y con levantamiento de datos". Patrón común: el video rinde solo con un cambio real detrás; diferencia: la puesta en escena | Son declaraciones de los propios equipos; falta una medición de causa. Y el rótulo "Tío Emilio" es de prensa; no se atribuye a ninguna persona | VERIFICADA |

## 7. Medición

| FUENTE                                                                                                                                                                                                                                       | QUÉ APORTA AL MÉTODO                                                                                                                                                                                                                              | QUÉ NO SE LE CREE O NO APLICA                                                                                                                                                                                                                                                                               | ESTADO                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Encuestas nacionales (Cadem, Critería)</b>                                                                                                                                                                                                | Sirven para alcaldes con visibilidad nacional y para el patrón del punto 6                                                                                                                                                                        | No miden comunas chicas; usarlas como aprobación comunal es inventar un dato                                                                                                                                                                                                                                | VERIFICADA                                                                                                         |
| <b>Encuestas regionales y comunales con ficha técnica</b> (por ejemplo, las que hacen centros de estudios regionales con muestras de 200 a 400 casos por comuna)                                                                             | La única serie comparable para un alcalde de región: mismo instrumento, misma pregunta, cada seis meses. Es la fila 1 de la hoja de la fase 10 y la pregunta  C3 | Con 200 casos el margen de error es grande: se lee la tendencia en dos o tres mediciones, nunca un punto. Y muchas no miden la agenda ciudadana (qué le preocupa a la gente), que hay que producir aparte (pregunta  A1) | VERIFICADA como criterio                                                                                           |
| <b>Los cinco niveles de medición</b> (producido, captado, sabido, creído, hecho) y las prohibiciones (vanidad, valor publicitario equivalente, atribuirse lo que habría pasado igual), de Smith y de doctrina 06 del Asesor Político GT §1.5 | La hoja mensual de la fase 10 y la pregunta "si este número bajara, qué decisión cambiaría"                                                                                                                                                       | Ninguna                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | VERIFICADA en la base; Smith  |
| <b>El índice de dependencia</b> (la guía de redes de alcaldes)                                                                                                                                                                               | La medida propia del carril personal: piezas propias sobre réplicas, meta seis de cada diez a seis meses                                                                                                                                          | Es un  del método, sin validación externa; se revisa con tres meses de serie                                                                                                                                            | VERIFICADA como criterio propio                                                                                    |

## 8. Las skills de GitHub: qué se tomó y qué se descartó

Se buscó en GitHub una skill de consultor en comunicación política para autoridades en ejercicio y no existe (resumen en material interno del scratchpad del 13-sep-2026: se revisaron las colecciones grandes y ninguna cubre comunicación de gobierno, el marco chileno ni la diferencia entre campaña y gestión). Lo más cercano son cuatro paquetes en inglés, corporativos o de oratoria, y de ellos se robó la disciplina y se dejó el contenido.

| SKILL                                                                                                                        | QUÉ SE TOMÓ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | QUÉ SE DESCARTÓ Y POR QUÉ                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IShalkin/oratores</b> (sep-2026, MIT), en especial <b>persuasion-audit</b> , <b>message-architecture</b> y <b>sources</b> | De <b>persuasion-audit</b> : la auditoría que no reescribe, con hallazgos anclados a una línea, separados en confirmados y sospechados, ordenados de peor a mejor, con "la dirección de la falla" (una pieza mala que pasa es peor que una buena que falla), y la lista de fallas a cazar primero (un número sin denominador, un pronóstico con gramática de hecho, un piloto presentado como despliegue, una autoridad sin fuente, una urgencia fabricada, un miedo sin acción, un pedido sin dueño ni fecha). Eso se convirtió en la hoja de revisión del archivo 03, en la pregunta 10 y en la escala de gravedad de la rúbrica. De <b>message-architecture</b> : la tesis en una frase que alguien pueda repetir mañana y con la que alguien razonable pueda estar en desacuerdo (prueba de la feria y del rival, ya en la base), las acciones escritas como producto final (fase 2), y los tres a cinco puntos por pieza. De <b>sources</b> : la costumbre de registrar edición, defecto conocido y qué aporta cada fuente, que es el formato de este archivo | El agente auditor sin herramientas de escritura, la separación en 89 procedimientos con código, y toda la retórica clásica y de presentaciones corporativas: es para discursos de empresa y no para un cargo con Contraloría. Su bibliografía (38 obras) no trae comunicación de gobierno ni ciencia política del crédito |

| SKILL                                                                                 | QUÉ SE TOMÓ                                                                                                                                                                                                                          | QUÉ SE DESCARTÓ Y POR QUÉ                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>mohitagw15856/pm-claude-skills, messaging-framework</b>                            | La lista "palabras que usamos / palabras que evitamos" como entregable obligatorio (ya estaba en el glosario de la fase 5, y esto confirmó que sea una plana y no un anexo), y la regla de que cada pilar lleva prueba y no adjetivo | Todo lo demás es marketing de producto (propuesta de valor, objeciones de compra, categoría); el "cliente" no vota ni fiscaliza                                                                                                                                     |
| <b>danielrosehill/Claude-PR-Media-Work-Plugin, comms-audit-messaging y plantillas</b> | La estructura de carpetas de contexto (públicos, marca, competencia, histórico, estrategia) como esqueleto de la ficha del cuestionario, y la tabla de hallazgos con material, problema, recomendación y prioridad                   | El puntaje de 1 a 5 por dimensión: un número sin criterio detrás es la opinión disfrazada que el archivo 03 reemplaza por preguntas. Y la "consistencia de marca" como objetivo: lo que una autoridad administra es confianza, y la marca es un objetivo de empresa |
| <b>Oncorporation/Political-Agent-Skills</b>                                           | Nada                                                                                                                                                                                                                                 | Son doctrinas y tácticas políticas (conservadora, de ruptura); no es método de consultor y varias cruzan las líneas rojas del Asesor                                                                                                                                |

## Lo que queda POR VERIFICAR

1. **Grimmer, Messing y Westwood, 2014:** el capítulo sobre qué pasa cuando un reclamo de crédito es cuestionado o desmentido. Hasta leerlo, el método no cita ningún efecto de la desmentida y se apoya solo en la Contraloría para prohibir el crédito por obra.
2. **Smith, "Strategic Planning for Public Relations":** conocido solo por el resumen de oradores; verificar la escalera conocimiento, aceptación, acción y las prohibiciones de medición en el libro.
3. **Elizalde, "La construcción del consenso":** leer antes de citar.
4. **Codina, Orrego, Iglesias, Carter:** buscar análisis de estilo con fuente citable (entrevistas a sus equipos, columnas de analistas con nombre). Sin fuente no se escribe nada sobre ellos.
5. **Los oficios de Contraloría sobre Ñuñoa, Carahue y Los Ángeles:** se conocen por prensa; obtener número y fecha de cada uno en la base de dictámenes antes de citarlos en un documento para un cliente.
6. **Canel y Heath:** páginas de cualquier cita textual que se quiera usar.
7. **Las fechas legales del calendario** (Ley 18.695 art. 67 y 82 verificadas el 13-sep-2026 contra leychile.cl; el cronograma del Servel para 2028 aún no publicado): se revisan cada vez que se escribe un calendario para un cliente.

Escrito por Gabriel Troncoso el 13 de septiembre de 2026. Se corrige a la vista cuando cambia un criterio o aparece un dictamen nuevo. La versión web, con el mismo texto, está en [gabrieltroncoso.info/comunicacion-de-alcaldes](http://gabrieltroncoso.info/comunicacion-de-alcaldes).