



## ••• EDICIÓN ESPECIAL •••

# Todo por Chile<sup>1</sup>

### I. Introducción

Los malos resultados electorales obtenidos en las elecciones pasadas alertaron a muchos sobre la situación crítica por la que atraviesa la Alianza y, en particular la UDI. Sin embargo, esos resultados no fueron más que la coronación de un largo proceso de decaimiento en el impulso de nuestro proyecto político, proceso que se inició hace varios años.

Basta recordar lo ocurrido hace 4 años, cuando ganamos las elecciones presidenciales (44% en primera vuelta y 51% en segunda) en comparación con los magros resultados de las últimas (25% en primera y 37,8% en segunda); o cuando elegimos 58 diputados, v/s 49 ahora, y 9 senadores de 18 v/s 7 de 20. Todo ello marca un declive que no se puede atribuir sólo a un fenómeno electoral del “bacheletismo” o al Voto Voluntario, sino que en forma principal a nuestros propios errores y a los de nuestro Gobierno. Es indispensable hacer una debida autocrítica para corregir el camino y volver a tener posibilidades de gobernar y no convertirnos en un partido irrelevante.

#### RESUMEN EJECUTIVO

El año 2013 se desarrolló la elección presidencial en Chile, dejando en evidencia un creciente abstencionismo electoral de nuestro sector. A continuación el Senador Hernán Larraín junto a otros dirigentes elaboraron un breve diagnóstico dedicado a difundir algunas de las visiones expuestas en el último Consejo Directivo de la UDI.

## II. ¿QUÉ NOS PASÓ?

### 2.1 Chile cambió, ¿y la UDI?

En estos últimos 20-30 años Chile ha cambiado muy sustancialmente. En todos los planos: económico, social, político, cultural, por mencionar los principales. Cuando advertimos la derrota electoral sufrida por la UDI y por nuestro sector, ¿podemos considerar que fuimos capaces de leer las señales de los tiempos y los nuevos consensos sociales, y actuar en consecuencia?

Sin lugar a dudas que no. Por el contrario, ante la nueva realidad tuvimos una línea que se fue cerrando en sí misma, actuamos en forma reactiva y defensiva, reinstalamos una cierta búsqueda del camino propio aislándonos de nuestro sector y restándonos a la unidad, y desarrollamos prácticas internas cupulares muy poco participativas en un partido que se había convertido en el más grande de Chile. Para colmo, llegar al Gobierno, lejos de fortalecer nuestro partido y nuestro sector, por responsabilidades compartidas (aunque no de igual envergadura), hemos terminado perdiendo adhesión popular.

### 2.2 ¿En qué quedó el proyecto político de la UDI?

Lo que hace 25 años era un proyecto coherente y ordenado, que se fortaleció en el Congreso Doctrinario de 1991, se fue desvaneciendo gradualmente. Sea por la diversidad de iniciativas, la indefinición frente a temas relevantes o la ausencia de propuestas originales y de fondo, surge para muchos la duda respecto de si la UDI tiene a estas alturas un proyecto compartido propio de una centroderecha moderna, comprometida con el mundo popular.

La forma cómo se ha enfrentado ciertos temas ha terminado por posicionar a nuestra colectividad en una posición de derecha dura y altamente dogmática. Eso ha ocurrido, por ejemplo, cuando se han enfrentado temas económicos y tributarios, donde la UDI aparece defendiendo posiciones que ni los empresarios plantean, ajenas a la realidad de nuestros problemas. Más que defender principios, ciertas posturas parecen defender intereses sectoriales y otras se inscriben más bien en un purismo típico de la academia. Olvidan que **una cosa es la teoría económica y otra distinta, la política económica**. La primera se da en el ámbito intelectual y propio del debate científico; la segunda se da ante la realidad y debe conjugar los hechos sociales, las aspiraciones, la viabilidad y lo que sugiere la disciplina económica. Oponerse a una reforma tributaria, por principio, es tan erróneo como propiciar tales reformas, también por principio. Las reformas impositivas pueden ser necesarias cuando las prioridades de las políticas públicas exigen financiamientos adicionales y su magnitud será aquella

---

1. El presente documento fue preparado para ser presentado al Consejo Directivo Ampliado de la UDI. Lo expuso el Senador Hernán Larraín, quien lo elaboró en conjunto con los siguientes dirigentes del partido: Gonzalo Arenas, Giovanni Calderón, Rodolfo Carter, Manuel Cereceda, Mario Contreras, Edmundo Eluchans, Romilio Gutiérrez, Hernán Larraín, Andrea Molina, Jaime Orpis, José Palma, Manuel Rojas, David Sandoval, Felipe Ward, Mónica Zalaquett.

que permita el objetivo, sin detrimento del crecimiento y desarrollo económico. Incluso se puede pensar en fórmulas alternativas, como reducir impuestos en un sentido (apoyar a las Pymes o a la clase media) y aumentarlos en otro (a los que ganan más).

No está demás alertar un cierto sobredimensionamiento de lo económico en nuestra cultura política actual. Hace algunos años, se exageró en la importancia que tenía la política en las soluciones. Fue famosa la frase de la campaña de Bill Clinton que competía contra George Bush (padre) quién buscaba la reelección. Ante la mirada estrictamente política y general de su adversario, la campaña de Clinton se focalizó en pocos argumentos, siendo el central el que se acuñó en una frase: “es la economía, estúpido”. Sintonizó con la gente y pulverizó a Bush.

En Chile, luego de muchos años de sufrir una profunda politización, se recuperó una cierta racionalidad abriendo espacio al predominio de la economía por sobre el debate político, avalado por el éxito económico del país. Desde entonces se ha producido una ausencia de pensamiento político, especialmente en la centroderecha, reforzada por cierta autocomplacencia derivada de la adopción del “modelo” por nuestros adversarios políticos y también por una aguda insensibilidad respecto de lo que pasaba en el entorno, que vivía un profundo cambio social originado precisamente por ese modelo.

Por otra parte, en la vinculación con el Gobierno militar y los derechos humanos, la UDI ha retrocedido en su posición. Cuando se cumplieron 30 años, luego de un extenso trabajo, que incluyó reuniones con familiares de detenidos desaparecidos y conversaciones con defensores de los derechos humanos, hubo un pronunciamiento (La Paz Ahora) que reflejó comprensión del problema, una actitud de reconciliación y un lamento sincero por lo ocurrido, en donde se admitía que se pudo haber obrado de otra manera, verdaderamente respetuosa del derecho a la vida y a la integridad física. Hace pocos meses, en los 40 años del golpe, la UDI tuvo otra actitud, más defensiva, olvidando lo sostenido 10 años antes.

Los hechos ocurridos en 2011, cuando los estudiantes se movilizaron, también evidenciaron la incapacidad para hacer una lectura del fenómeno que existía en el trasfondo de esos sucesos. La expresión estudiantil, en su origen, reflejó la inquietud de la nueva clase media que ha ido instalándose en el país en virtud del desarrollo alcanzado en los últimos 30 años. Han surgido nuevas aspiraciones que no corresponden a una sociedad con el 40% o más de personas en situación de pobreza, sino que a un país con más del 70% de clase media emergente y pujante, que empieza a conocer los beneficios del progreso y los quiere alcanzar con mayor rapidez. La falta de respuestas adecuadas del Gobierno y el tratamiento por éste y por muchos de nuestros dirigentes de la Alianza como si esto fuera un problema de orden público, derivó en un movimiento que rompió el ámbito estudiantil, produjo una enorme identificación con los más variados sectores del país (incluso parte del nuestro) y nos alejó en forma irreversible (hasta ahora) de la sintonía ciudadana. Lo ocurrido en Aysén y Magallanes, en una arista de la regionalización, tampoco fue internalizada del modo más adecuado y, por ello, tampoco hemos sabido representar en forma efectiva el sentimiento regionalista.

Lo central de nuestro proyecto, el compromiso social desde una mirada valórica se nos iba de las manos. No sólo no supimos hacernos cargo de los sectores de mayor pobreza, sino que se nos pasó inadvertido el nuevo fenómeno de la clase media y los nuevos valores culturales que surgían en un país más diverso, producto de la propia libertad que se iba instalando. Salvo, claro, a la hora de los discursos y de las elecciones...

### **2.3 Ausencia de liderazgo y conducción en el partido.**

Los últimos años han dejado en claro que la UDI dejó de ser el partido que “la llevaba” en muchos temas, que tenía posturas originales, que encarnaba un sentimiento popular y que no se recluía en la defensa de ciertas instituciones y postulados.

Nos hemos encargado de convertir instrumentos en dogmas (el sistema binominal, los impuestos, el voto de los chilenos en el exterior), lo que a ojos de muchos más parece una defensa de intereses o una actuación fundada sólo en el cálculo electoral.

El debate interno desapareció. En las pocas oportunidades en que se pudo haber tenido una discusión, la Directiva no hizo posible el intercambio libre y abierto. Muchos de nosotros presentamos propuestas serias y llenas de contenido que nunca pudieron ser debatidas en las instancias correspondientes. También hicimos presente directamente nuestras inquietudes a nuestras autoridades, como las que se recogen en este documento, sin recibir una respuesta o la demostración de interés en ellas de parte de nuestras directivas.

Sin debate, no hay crecimiento ni se puede compartir una mirada común.

Las designaciones de candidaturas relevantes fueron también ocasiones donde se impusieron las posturas centrales sin posibilidad de tener la reflexión que tales determinaciones requerían. El caso más emblemático fue el del nombramiento de nuestro candidato presidencial. La directiva impuso el nombre de Laurence Golborne de un día para otro, perjudicando al propio Laurence. De haber seguido un proceso abierto, con debate sobre las alternativas que tenía la UDI y con el tiempo necesario para evaluarlas, la designación habría generado un compromiso mayor con el candidato y, estamos seguros, lo más probable es que el elegido hubiese sido el mismo Laurence, pero no como imposición, sino que por voluntad de la UDI.

Sin participación no hay compromiso. Así no se ejerce liderazgo alguno.

El carácter reactivo de las declaraciones y actuaciones de nuestros principales dirigentes ha configurado el sello de su gestión. La falta de comprensión de los movimientos sociales terminó por distanciar a la UDI de la gente más sencilla, aquella que aspiramos a representar. Nos hemos convertido en un

partido cerrado y, en lo programático, en los reyes de la negación, con pocas propuestas positivas o de contenido proactivo que logren una identificación ciudadana.

Por lo hecho en el último tiempo, en la imagen de la gente, vamos a la zaga de los cambios sociales, cuando no remamos en su contra.

#### **2.4 Procedimientos internos impropios.**

La conducción de la UDI, en el espíritu que hemos señalado, se vio agravada por la forma cómo se fueron adoptando decisiones que afectaban a muchos de nuestros principales dirigentes, alcaldes y parlamentarios.

Es inevitable tener qué recordar la forma cómo se perdieron algunos de nuestros alcaldes o la manera cómo se decidió el reemplazo en la candidatura de algunos diputados, a quienes por razones inentendibles no les dejaron postular. Y no fue menor la mala manera de resolver el tema de algunas candidaturas senatoriales, donde quedaron sentimientos de dolor sólo por las contradicciones habidas en el proceso. Las heridas humanas se han multiplicado abriendo grietas personales difíciles de sanar. No se puede dejar de mencionar el sentimiento de quienes han trabajado por hacerse un espacio y no han tenido la aceptación esperada, lo que se ha hecho sentir como una falta de reconocimiento a la meritocracia.

En lo interno asistimos a una polarización entre nuestros dirigentes y, también, entre nuestros parlamentarios, especialmente en los diputados. No habíamos tenido este nivel de conflicto interno en nuestra historia pasada. La falta de conducción se hizo patente en la incapacidad de aunar criterios y opiniones diferentes, en no escucharlas y en presionar por una línea que no representaba necesariamente el sentimiento de la mayoría. Un día en un sentido, otro día en el sentido contrario, las indefiniciones o las determinaciones verticales impidieron resolver las diferencias en un diálogo interno, democrático y unitario.

La amistad interna, sentimiento mayor que la mera amistad cívica, se ha visto resentida de modo ingrato, rompiendo una forma de conducción y resolución de nuestras diferencias que antaño reflejaba un espíritu más positivo. Es cierto que también había una mayor disposición a sacrificarse por el partido, las cosas se hacían con otro ánimo, lo que facilitaba la adopción de decisiones y su aceptación.

La UDI ha perdido su estilo de hacer política. No es la “escuela de servicio para servir a Chile”, y se ha ido pareciendo mortalmente a los demás partidos que, después de sus inicios inspirados en altos ideales, se convierten luego en máquinas de poder destinadas a ganar elecciones. Una cosa es la astucia e inteligencia para posicionar bien al partido o el pragmatismo para alcanzar acuerdos razonables y efectivos; otra muy distinta es buscar cualquier medio, candidato o postura en temas contingentes para ganar elecciones.

No, el fin no justifica los medios. Eso no forma parte de nuestro estilo ni de nuestra ética.

## 2.5 Alejamiento del mundo social

Si algo ha caracterizado a la UDI ha sido su compromiso con el mundo popular, con la gente más humilde y la clase media. Este era uno de los objetivos centrales de Jaime Guzmán, cuando decía que “vamos a competir mano a mano con los comunistas los votos en las poblaciones”, significando la convicción de que desde nuestras ideas no sólo se podía estar junto a estos sectores, sino que esas ideas eran las únicas con las que realmente se podía derrotar la pobreza y ofrecerle una vida digna a los chilenos.

Los primeros años de la UDI se dieron en las poblaciones y en ellas se conquistó la base electoral que le dio fuerza y liderazgo en nuestro sector, hasta convertirlo en el primer partido de Chile. Sin embargo, ese ímpetu se ha ido dejando de lado. En lo principal, porque son muchos los que desde sus cargos de representación popular no hacen el debido trabajo en terreno ni tienen contacto con la gente común. A su vez, muchas de las propuestas que se enarbolan resultan ajenas a sus realidades, con frecuencia aparecen cercanas al empresariado o se advierten demasiado defensivas y poco propositivas. El lenguaje oficial de la UDI, como partido popular, no ha ido acompañado de una actitud que se perciba comprometida con el mundo social. La defensa de posturas economicistas, históricas o de carácter político electoral, contribuyen a esta sensación.

## 2.6 ¿Resultado? Un desastre electoral en el mundo popular

Al día siguiente de las últimas elecciones, muchos dirigentes celebraban que, a pesar de los malos resultados, seguíamos siendo el principal partido de Chile, el más votado. Pero lo que no decían era algo muy delicado: que se produjo un cambio cualitativo en los votos, ya que la UDI perdió apoyo en el mundo popular y sólo lo mantuvo en los estratos de ingresos más elevados.

Un estudio que hemos encargado a José Palma y a Francisco Encina revela en cifras la realidad. En resumen, sus principales conclusiones son:

- a) La caída de la votación de la UDI en los sectores Medios y Bajos comienza en la elección municipal del 2012.
- b) La gran derrota electoral de la UDI en la RM el 2013 se debe a que bajó su votación en los sectores Medios en un 17% y en los sectores Bajos en un 46% (en el estrato Alto se mantuvo igual: en 2009 obtuvo 105.139 votos, mientras que en 2013 alcanzó 105.716; los votantes aumentaron en un 1%, casi el mismo porcentaje que aumentó la votación UDI).
- c) La UDI perdió donde se disputaba el voto popular.
- d) La UDI perdió votación el 2012 tanto como en el 2013, por lo que el efecto “Bachelet” no es la principal razón.

- e) La UDI perdió más votación que la baja de votantes producto del Voto Voluntario, por lo que el Voto Voluntario tampoco es la principal razón.

El resultado de este camino ha sido uno muy simple: hemos perdido en las últimas elecciones el voto popular y si no hemos bajado más en los porcentajes de votación nacionales ha sido porque hemos aumentado nuestra votación en los sectores de altos ingresos. Esto último no tiene en sí mismo nada de malo, la UDI siempre ha postulado que aspira a ser una representación vertical de la sociedad. Sin embargo, cuando ese crecimiento va acompañado de una baja fuerte en los sectores más vulnerables y no menor en la clase media, el saldo es negativo y debería mover a alarma porque por el camino que hemos seguido en esto últimos 4 años, hemos fallado a nuestra razón de existir: ser una expresión política con una misión social y un compromiso total con los más vulnerables.

### III. ¿Qué pasó con “nuestro” sector y con “nuestro” Gobierno?

#### 3.1 La unidad de nuestro sector: abandonada

Previo a las elecciones presidenciales de 2009, la UDI, junto a RN, logró ampliar nuestra alianza. Se creó la Coalición por el Cambio, que incluyó a Chile Primero, a grupos de independientes, y sectores del PRI. Pues bien, en una muestra de ceguera política, tanto del Gobierno como de las directivas de los partidos de la Alianza, dicha coalición fue desahuciada en los hechos al poco andar del actual Gobierno. Es más, también dejaron de hacer funcionar a la Alianza como una realidad propia, quedó ésta sólo en los procesos electorales, no en la realidad política. Ello alimentó las miradas partidistas por sobre el bien común y le dio al Gobierno herramientas para ignorar y no considerar en serio la influencia de ningún grupo político, lo que trajo consigo que muchos dirigentes y parlamentarios de la Alianza sintieran una creciente desafección con el Gobierno.

La credibilidad en una coalición política no se logra solamente participando unidos en las elecciones, sino que testimoniando en los escenarios más diversos la voluntad de actuar unidos, aún con discrepancias. Y cuando éstas existen, entonces corresponde tener mecanismos de solución de los conflictos, pero no se puede cerrar las puertas a las coaliciones mayores porque existen diferencias.

En buena medida, la unidad trabajada durante años por RN y la UDI, previo a la elección de Sebastián Piñera, permitió generar confianza en nuestra Coalición por el Cambio y ganar las elecciones. El abandono de esa estrategia explica también los malos resultados obtenidos en los últimos comicios.

#### 3.2 Un Gobierno que no hace equipo y que carece de sintonía política

Uno de los mayores problemas en la gestión del Gobierno ha sido su poco interés por trabajar activamente con los partidos y sus parlamentarios. A pesar de que el éxito electoral de la Coalición por el Cambio

que permitió instalar a Sebastián Piñera en la Presidencia de la República se debió a la dedicación de muchos durante décadas, pareció -al poco andar del Gobierno- que éste, algunos de sus ministros, subsecretarios, intendentes y gobernadores, estaban en esos cargos por mandato divino. El resto, era prescindible a la hora de las decisiones y debían estar a las resoluciones de las nuevas autoridades.

Así, el envío de proyectos de ley se informaba a sus seguidores por la prensa o al momento de enviarlos al Congreso, esperando que ellos se la jugaran por su aprobación o fueran caja de resonancia de la iniciativa. Fuera esta buena o mala, o tuviera aspectos indefendibles, se exigía “lealtad”. No se pensaba que la “lealtad” también debía existir del Gobierno para con su gente y que, además, podían encontrar consejos u opiniones que evitaran errores graves en la gestión gubernamental. No había un “equipo” trabajando, quedaba más bien la sensación de estar frente a una realidad política de tipo personal.

El Gobierno envió uno y otro proyecto que tenía errores inexplicables (como en el caso del postnatal, la supresión de 6 meses del fuero maternal. Tal propuesta duró muy poco, pero fue suficiente para que la oposición se anotara un punto). Las iniciativas traían normalmente algunas exigencias que reducían el ámbito de aplicación anunciado (bono bodas de oro, eliminación del 7% de los jubilados, etc.) lo cual permitió instalar la idea que el Gobierno trabajaba con “letra chica” y que no se podía creer en lo que se anunciaba.

Fue muy difícil hacer cambiar esta actitud del Gobierno a lo largo de su gestión. Muchos parlamentarios perdieron la afección por “su” Gobierno, ya que éste no los consideraba “sus” parlamentarios. Las directivas de los partidos no fueron capaces de revertir estos hechos, y en algunas ocasiones fueron funcionales a esta forma de gobernar.

El Gobierno perdió credibilidad y confianza ciudadana, factores subjetivos que son muy difíciles de recuperar. De hecho, son los que más le han impedido al Gobierno mejorar su aprobación ciudadana. El resultado electoral de noviembre pasado es también una señal inequívoca del rechazo que la ciudadanía manifestó a su gestión.

Los comentarios anteriores no deben entenderse como una falta de reconocimiento a la gestión de nuestras autoridades durante este período. Sin duda, éste ha sido el mejor Gobierno desde el retorno a la democracia. Por ello, el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera dejará como recuerdo una gran obra, pero lamentablemente no quedará un legado político para nuestro sector.

### **3.3. Falta de respaldo en campaña a nuestros candidatos.**

Alguien podrá creer que este comentario apunta en la dirección de criticar al Gobierno por no haberle dado apoyo expreso a nuestros candidatos en los respectivos comicios que enfrentaron (esto es, de no haber “intervenido” en las elecciones). No, nada de eso es lo que nos preocupa.



La mejor ayuda que un Gobierno le puede dar a su gente cuando compite es hacer un buen Gobierno, evitar su rechazo ciudadano, crear un clima propicio para que los candidatos se luzcan, no adoptar medidas contraproducentes en medio de los procesos electorales y no cuestionar a los candidatos.

Pues bien, nuestro Gobierno hizo muy poco de ello. No se trataba de que los ministros e intendentes fueran o no a alguna reunión. Eso es lo básico, si se hace bien, fuera de horas de trabajo y en medios propios. Pero no es lo esencial, ya que lo que aportan ahí es poco.

De lo que se trataba era de dejar el escenario a nuestros líderes que buscaban ganar su elección. No fue posible, todo apuntaba en otra dirección, como si el resultado electoral no fuera un juicio a la gestión del Gobierno. Y suma y sigue: fueron muchas la situaciones que el Gobierno, a lo largo de todo el país, hizo o dejó de hacer gestiones que podían ser relevantes, evidenciando una falta de tacto y sensibilidad política que generó permanentes complicaciones en todas las elecciones: primero en las municipales y luego en las presidenciales y parlamentarias. Hubo muy poca consideración con nuestras candidaturas, se intervino a favor de algunas en desmedro de otras, se cuestionaron actuaciones pasadas de nuestra candidata presidencial, se tomaron decisiones inoportunas como anunciar en plena campaña medidas duras en contra de sectores de la población, etc.

El Gobierno no colaboró con inteligencia en estos procesos. En cambio, hizo ruidos molestos que tuvieron consecuencias negativas en los resultados.

La falta de aprobación del Gobierno se transmitió a nuestros candidatos. Nuestro fracaso electoral lo es también del Gobierno.

#### **IV. Conclusión:**

En los resultados electorales existen errores de mucha significación que hicieron perder a nuestro sector una cuantiosa votación (1.5000.000 electores) por responsabilidades compartidas entre el Gobierno y las Directivas de los partidos, así como también de los parlamentarios, que no logramos rectificar el curso de este proceso. Pero para la UDI el daño ha sido mayor porque no sólo diluyó su discurso social en posturas defensivas y ajenas a la realidad, sino que además perdió adhesión popular.

Mientras Chile cambiaba, la UDI se fue alejando del nuevo sentimiento ciudadano y de la gente más vulnerable, perdiendo sintonía y apoyo.