



*Herramientas
para la Gestión
y Comunicación Legislativa*

Matriz de posicionamiento político - legislativo

Leandro Graglia - Milagros Faggiani



*Herramientas
para la Gestión
y Comunicación Legislativa*

Matriz de posicionamiento político - legislativo

Leandro Graglia - Milagros Faggiani

Graglia, Leandro

Matriz de posicionamiento político-legislativo /
Leandro Graglia ; Milagros Faggiani. - 1a
ed. - Córdoba : ICES - Instituto de Ciencias del
Estado y la Sociedad, 2026.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-46936-1-7

1. Comunicación Política. I. Faggiani, Milagros II.
Título
CDD 328

AUTORIDADES:

Presidente

Leandro Emilio Graglia

Director Ejecutivo

Lisandro Nicolas Godoy

Directora Operativa

Jenifer Aramayo

Directora de Comunicación

Milagros Faggiani



La matriz de posicionamiento político-legislativo

En las sociedades contemporáneas, la política no se disputa únicamente en el terreno de las ideas, los programas o las instituciones. Se disputa, antes que nada, en un espacio cada vez más escaso y volátil: la atención. En un entorno saturado de estímulos, información y discursos simultáneos, captar la mirada de la ciudadanía dejó de ser un dato accesorio para convertirse en una condición previa de la representación. No porque la visibilidad garantice legitimidad, sino porque sin algún grado de reconocimiento resulta imposible construir un vínculo político duradero.

Este escenario no es neutral para la democracia. Como advierte *Infocracia* de Byung-Chul Han (2022), la sobreabundancia informativa no amplía necesariamente la

deliberación pública, sino que tiende a fragmentarla, acelerarla y vaciarla de sentido. La circulación constante de datos, opiniones y mensajes reduce los tiempos de elaboración colectiva y dificulta la construcción de narrativas compartidas. La política, atravesada por esta lógica, corre el riesgo de volverse reactiva, episódica y fácilmente olvidable.

Este proceso se expresa también en un clima extendido de descontento y fatiga con la política. Como señalan Gabriel Kessler y Gabriel Vommaro (2025) en *La era del hartazgo*, el malestar no se dirige únicamente hacia gobiernos o partidos específicos, sino que adopta la forma de un desencanto más amplio con las instituciones, los representantes y las promesas incumplidas. Se trata de un hartazgo difuso, muchas veces contradictorio, que no supone apatía absoluta, pero sí una relación frágil y volátil con la representación política.

El impacto de esta combinación –economía de la atención y descontento generalizado– se siente con especial intensidad en el Poder Legislativo. En un contexto en el que la ciudadanía presta atención a muy pocas cosas y en el que la política no ocupa un lugar central en la vida cotidiana, las estrategias de comunicación de gobiernos y legisladores parten de una desventaja estructural (Fara & Veggetti, 2018).

A su vez, distintos estudios muestran que los y las votantes se interesan cada vez menos por los programas de gobierno o las propuestas legislativas en abstracto, y prestan mayor atención a las personas que encarnan esas propuestas y a los sentimientos asociados a sus atributos personales (Durán Barba & Nieto, 2022; Sarasqueta, 2021).

Estas dinámicas se vuelven exponenciales en los

Poderes Legislativos, que son por definición espacios colegiados, fragmentados y deliberativos. Allí se decide mucho, pero se ve poco; se representa a muchos, pero la autoría y la voz tienden a diluirse en el conjunto. En este contexto, la distancia entre la actividad parlamentaria y el reconocimiento ciudadano se vuelve particularmente evidente. Por lo tanto, la construcción de identidad política desde el legislativo deja de ser un asunto accesorio para convertirse en un problema central de la representación democrática. De allí la importancia de definir con claridad qué características se buscan proyectar a través de la actividad legislativa y cómo esas decisiones contribuyen a hacer reconocible una voz política en un escenario marcado por la saturación, la fragmentación y el hartazgo.

El posicionamiento político puede entenderse, entonces, como la operación mediante la cual un legislador o legisladora logra ocupar un lugar reconocible en la mente y en las emociones de la ciudadanía. Se trata de un proceso necesariamente comparativo: toda representación se construye en relación con otros actores, otras voces y otros estilos de hacer política (Arias & Doldan, 2016; Guberman, 2022). En el ámbito legislativo, esta comparación no se da de manera homogénea. No todos los representantes ocupan el mismo lugar institucional, ni hablan a los mismos públicos, ni disputan el mismo tipo de reconocimiento. De allí que la diferenciación adopte formas diversas y que la identidad política se construya a partir de distintos perfiles legislativos, que expresan modos específicos de ejercer la representación, priorizar temas y proyectar atributos.

Una banca, muchas formas de representar

En el ámbito legislativo, la construcción de identidad política no se define únicamente por los atributos personales de quien ocupa una banca, sino también –y de manera decisiva– por el lugar desde el cual ejerce la representación. No todos los legisladores hacen lo mismo, ni hablan de lo mismo, ni se vinculan de igual modo con la ciudadanía, aun cuando compartan espacio institucional, partido político o incluso territorio. Antes que una suma de acciones aisladas, la identidad legislativa se configura a partir de una forma relativamente estable de estar en la política, de priorizar ciertos temas, de habitar el recinto y de construir vínculos hacia afuera.

A partir de nuestra experiencia de trabajo con legisladores de distintos niveles y contextos, fue posible reconocer que estas formas de ejercer la representación tienden a organizarse alrededor de ciertos patrones recurrentes. No se trata de clasificaciones cerradas ni de modelos normativos, sino de construcciones analíticas que permiten ordenar la diversidad de prácticas y volver inteligibles las distintas maneras de ocupar una banca. Estas regularidades, lejos de ser excepcionales, resultan fácilmente reconocibles en el funcionamiento cotidiano de las Cámaras. Como puede advertirse en los relatos sobre la vida interna del Poder Legislativo Nacional recogidos en *Los secretos del Congreso* (Sued, 2019), el poder se ejerce tanto en el recinto como en las comisiones, los pasillos y las negociaciones informales.

En este sentido, los perfiles legislativos funcionan como tipos ideales, en el sentido weberiano del término; es decir, como acentuaciones analíticas de ciertos rasgos que, en

la realidad, rara vez aparecen en estado puro. Un mismo legislador puede combinar elementos de más de un perfil, desplazarse entre ellos a lo largo del tiempo o enfatizar distintos aspectos según el contexto político, la coyuntura o sus propios objetivos.

Los perfiles no describen personas concretas, sino formas de ejercer la representación: miradas parciales que, según el punto de observación, permiten iluminar dimensiones distintas de una misma práctica política (Weber, 2017).

La construcción de identidad política en el ámbito legislativo no se juega en un único escenario. Por el contrario, se despliega de manera simultánea en al menos tres planos que se retroalimentan: el trabajo parlamentario propiamente dicho —el recinto, las comisiones, la negociación política—; el territorio, entendido como espacio de vínculo, presencia y representación concreta; y el espacio público-mediático, donde se construye visibilidad, reconocimiento y sentido a través de los medios de comunicación y las plataformas digitales. Ninguno de estos escenarios funciona de manera aislada: las decisiones que se toman en uno impactan sobre los otros y condicionan la forma en que la representación es percibida y evaluada.

Los perfiles legislativos que se describen a continuación no remiten exclusivamente a lo que los legisladores hacen dentro de la Cámara, sino a la manera en que articulan estos tres escenarios en la construcción de su identidad política. Cada perfil expresa una forma particular de priorizar, traducir y conectar el trabajo legislativo con el territorio y con la visibilidad pública, produciendo estilos diferenciados de representación en contextos de

fragmentación, competencia por la atención y hartazgo ciudadano.

Pensar en términos de perfiles no implica reducir la complejidad del trabajo legislativo, sino, por el contrario, asumirla. Permite comprender que la diferenciación política en las Legislaturas no se juega únicamente en los contenidos, sino también en el modo de representar, en los públicos a los que se interpela y en las expectativas que se construyen en torno al rol del Legislador o Legisladora. Desde esta perspectiva, los perfiles ofrecen una herramienta conceptual para analizar –y también para pensar estratégicamente– las distintas formas de construir identidad política en un escenario donde el recinto, el territorio y la visibilidad pública operan de manera simultánea y permanente.

Perfil territorial:

El perfil territorial construye su identidad política desde una pertenencia geográfica concreta: un departamento, una ciudad, una región, un conjunto de localidades. No se trata solo de “ser de” un lugar, sino de asumir que la representación se juega en un vínculo de proximidad, memoria compartida y expectativas muy específicas. En este perfil, la banca se lee como una extensión del territorio: la pregunta que organiza la acción no es únicamente qué conviene en términos ideológicos o partidarios, sino qué significado –y qué consecuencias– tiene cada decisión para la vida cotidiana de quienes habitan ese espacio.

Este tipo de perfil se acentúa especialmente en aquellas cámaras donde no rige la lógica de lista única, sino que cada Diputado o Senador representa a un distrito geográfico en particular. En esos casos, el mandato

representativo se vuelve más visible y más exigente: el Legislador no solo responde a un espacio político, sino que encarna institucionalmente a un territorio con demandas concretas y comparaciones permanentes con otros representantes. También aparece con frecuencia entre quienes conciben la gestión legislativa como una etapa de acumulación política orientada a disputar, en el futuro, un cargo ejecutivo local o provincial. La banca funciona entonces como plataforma de conocimiento público, y el anclaje territorial se vuelve central para construir legitimidad y reconocimiento.

Cuando estos legisladores participan en los debates de la Cámara, su posicionamiento suele organizarse en torno a una pregunta recurrente: cómo impacta ese tema en su departamento o provincia. El recinto funciona, en este sentido, como un espacio desde el cual llevar la voz del territorio a la discusión legislativa y dejar constancia institucional de sus demandas. Las intervenciones buscan garantizar que ese punto de vista esté presente en la sesión y que las decisiones no se piensen en abstracto, sino desde sus efectos concretos. La narrativa que acompaña estas intervenciones se apoya en los valores, las preocupaciones y las prioridades de la porción de la sociedad que representan.

En términos de producción legislativa, esto se traduce muchas veces en una dinámica particular. La presentación de proyectos de Ley puede ser menos intensa que en otros perfiles, pero se compensa con una alta actividad vinculada a declaraciones de interés, reconocimientos institucionales y acompañamiento formal de iniciativas locales. Estas acciones, que suelen ser subestimadas desde una mirada puramente normativa, cumplen una función clave en la construcción del vínculo representativo: permiten que el

trabajo legislativo se traduzca en señales visibles de presencia y compromiso con la vida social, cultural y productiva del territorio.

El territorio, sin embargo, no es el único escenario en el que se construye este perfil. La visibilidad pública –a través de medios locales, redes sociales y canales de comunicación institucional– opera como un espacio de refuerzo del anclaje territorial. La comunicación no busca ampliar audiencias abstractas, sino consolidar el reconocimiento dentro de una comunidad concreta, haciendo legible el trabajo realizado tanto en la Cámara como fuera de ella. La identidad se construye así en un ida y vuelta permanente entre presencia territorial, intervención legislativa y visibilidad pública.

Dentro de este perfil territorial pueden observarse distintas formas de ejercicio de la representación. En algunos casos, el anclaje se construye principalmente desde la cercanía comunitaria: presencia constante en la localidad, reuniones con vecinos, participación en actividades barriales, contacto directo con organizaciones e instituciones locales.

Son legisladores que están más tiempo en su territorio que en la sede de la Cámara y que buscan consolidar altos niveles de conocimiento y aprobación dentro de la población. En otros casos, el anclaje territorial se expresa a través de una lógica más orientada a la gestión: aprovechando sus estadías en la capital –provincial o nacional– para articular con ministerios, funcionarios y organismos, traccionar recursos, destrabar proyectos o reducir obstáculos administrativos para el territorio. Aquí, el capital político se asocia menos a la cercanía cotidiana y más a la capacidad de “hacer que las cosas pasen”.

En ambos casos, se trata de modalidades distintas de una misma lógica representativa. Ya sea desde la cercanía comunitaria o desde la capacidad de gestión, lo que se comunica es una idea común: “estoy acá para defender los intereses de este lugar”. El riesgo del perfil territorial aparece cuando esa multiplicidad de demandas no logra ordenarse en un relato reconocible. El territorio pide todo al mismo tiempo y en múltiples escenarios, y sin una decisión estratégica sobre qué rasgos enfatizar, el trabajo puede diluirse en una acumulación de gestos fragmentados. Por eso, incluso en este perfil –que parece naturalmente evidente– la construcción de identidad requiere foco, narrativa y una definición clara de qué representa ese territorio en la conversación pública.

Perfil sectorial:

El perfil sectorial construye su identidad política a partir de la representación de un colectivo específico. No se define principalmente por un territorio ni por una agenda temática amplia, sino por el vínculo con un sector social, económico, laboral o identitario que reconoce en ese Legislador a un portavoz legítimo dentro del espacio parlamentario. La banca, en este caso, se concibe como un lugar desde el cual traducir intereses particulares al lenguaje institucional de la política y proyectarlos en la escena pública.

Este tipo de perfil suele emerger de trayectorias previas claramente vinculadas al sector que se representa. Dirigentes sindicales, referentes de organizaciones sociales, activistas de colectivos identitarios, representantes de cámaras empresariales o de espacios profesionales llegan al ámbito legislativo con un capital político construido fuera de la cámara. Esa historia previa no solo habilita su ingreso a las listas, sino que organiza su modo de ejercer la representación:

el Legislador no habla “en general”, sino desde un lugar situado, con un mandato implícito de defensa y visibilización de demandas concretas.

En la práctica legislativa, el perfil sectorial prioriza aquellas iniciativas que impactan directa o indirectamente en el colectivo que representa. Su participación en comisiones, debates y negociaciones suele concentrarse en los temas que afectan a ese sector, y su intervención adquiere especial relevancia cuando esos intereses entran en tensión con otros actores del sistema político. En esos momentos, el Legislador funciona como puente entre la Cámara y el sector: traduce demandas, negocia condiciones, explica alcances y, en muchos casos, administra conflictos que exceden largamente el recinto.

El vínculo con los públicos también presenta particularidades. A diferencia de otros perfiles que buscan interpelar a la ciudadanía en general, el perfil sectorial construye legitimidad principalmente hacia adentro del colectivo que representa. La relación con organizaciones, referentes y bases del sector es constante y estructurante, y se despliega tanto en espacios institucionales como en ámbitos territoriales y de visibilidad pública. Allí se juega buena parte de su capital político: en la confianza, en la coherencia y en la percepción de que la banca no se “desprendió” de los intereses que la llevaron hasta allí. Al mismo tiempo, ese vínculo sectorial se convierte en una fuente de poder dentro de la Cámara, ya sea por capacidad de movilización, por expertise técnica o por peso político acumulado.

En términos narrativos, este perfil suele apoyarse en

valores asociados a la identidad del sector: trabajo, esfuerzo, derechos, producción, inclusión, justicia social, mérito, según el caso. Su discurso no busca necesariamente abarcar todos los temas de la agenda pública, sino dotar de densidad política a aquellos que afectan directamente al colectivo representado. Esa densidad se construye tanto en el debate parlamentario como en la circulación pública de argumentos, posicionamientos y demandas, reforzando una identidad clara y reconocible.

El principal riesgo del perfil sectorial es quedar encerrado en una representación excesivamente acotada. Cuando la identidad se define únicamente en función de un sector, puede surgir la percepción de que el Legislador actúa como un delegado corporativo sin capacidad de ampliar su mirada o articular con otros intereses sociales. El desafío estratégico consiste, entonces, en sostener la legitimidad sectorial sin perder la capacidad de diálogo y de construcción política más amplia. Ordenar esa tensión –entre fidelidad al sector y ampliación del reconocimiento– es clave para que este perfil logre consolidarse en el tiempo y no quede restringido a una lógica de representación cerrada.

Perfil temático:

El perfil temático construye su identidad política a partir de la apropiación sostenida de una agenda específica. A diferencia del sectorial, que representa a un colectivo concreto, este perfil se organiza alrededor de una problemática que busca instalar, desarrollar y defender en la conversación pública. Su legitimidad no proviene tanto de a quién representa, sino de qué tema encarna y con qué consistencia lo hace a lo largo del tiempo.

Este tipo de perfil suele emerger de trayectorias diversas. En algunos casos, se apoya en una formación profesional o técnica vinculada al tema –ambiente, salud, educación, seguridad, género, innovación, justicia, entre otros–; en otros, nace de experiencias militantes, recorridos personales o episodios biográficos que otorgan autoridad simbólica sobre esa causa. Lo central no es el origen, sino la persistencia: el perfil temático se construye en la repetición, en la insistencia y en la capacidad de sostener una agenda incluso cuando no ocupa el centro de la coyuntura.

En la práctica legislativa, este perfil se caracteriza por una fuerte concentración de esfuerzos. La participación en comisiones, la presentación de proyectos y las intervenciones en el recinto tienden a girar en torno a ese eje temático. El Legislador busca ser reconocido como “la voz” de ese tema dentro de la Cámara, alguien a quien se consulta, se interpela o se convoca cuando la agenda lo requiere. Más que acumular volumen de iniciativas, prioriza profundidad, especialización y coherencia.

A diferencia del perfil territorial, el anclaje geográfico no organiza aquí la identidad política, pero el territorio no está ausente. El tema se construye y se legitima a partir de su expresión en situaciones concretas: recorridas, encuentros, casos locales, conflictos específicos que permiten mostrar cómo una problemática general impacta de manera desigual en distintos contextos. El territorio funciona así como espacio de verificación y traducción del tema, donde la agenda adquiere espesor político y deja de ser una abstracción técnica.

El vínculo con los públicos se organiza en esa doble clave. Por un lado, dialoga con audiencias sensibilizadas por la problemática que impulsa –organizaciones de la sociedad civil, especialistas, activistas, periodistas especializados–; por otro, busca ampliar comprensión y legitimidad social mostrando cómo ese tema atraviesa la vida cotidiana en distintos lugares y realidades. La comunicación suele combinar un registro pedagógico –explicar, argumentar, traducir– con una dimensión más normativa, orientada a construir sentido en torno a la causa.

Narrativamente, este perfil se apoya en valores asociados a la agenda que representa: cuidado, derechos, equidad, desarrollo, innovación, prevención, sustentabilidad, según el caso. La identidad política se vuelve clara y fácilmente identificable, pero también más exigente: cualquier desliz, contradicción o silencio prolongado puede erosionar la credibilidad construida. A diferencia de otros perfiles, aquí la coherencia no es solo deseable, sino constitutiva, y se pone a prueba tanto en el trabajo legislativo como en la capacidad de sostener el tema en el tiempo y en los distintos escenarios.

El principal riesgo del perfil temático es el encapsulamiento. Cuando la identidad se define exclusivamente por una agenda, puede perderse capacidad de conexión con preocupaciones más inmediatas o territorialmente situadas de la ciudadanía. El desafío consiste en evitar que la causa se vuelva un compartimento estanco y lograr que dialogue con otros problemas, otros actores y otras escalas de la realidad social. Sostener la centralidad del tema sin aislarse del resto del escenario político es la tensión estructural que este perfil debe aprender a administrar.

Perfil partidario:

El perfil partidario construye su identidad política a partir de la pertenencia a un espacio político organizado. Como ocurre en todos los perfiles legislativos, la representación no se agota en la figura individual: existe un marco colectivo que precede y ordena la acción del Legislador. En este caso, ese marco es el partido político, con su historia, sus valores, sus liderazgos y su proyecto. La banca se ejerce entonces como parte de una arquitectura partidaria que estructura la gestión, la comunicación y el posicionamiento público.

Este perfil aparece con especial frecuencia en legisladores de bloques minoritarios, en contextos de alta fragmentación legislativa o en cámaras conformadas a partir de listas de coalición. En estos escenarios, las bancas obtenidas suelen constituir el principal –y a veces único– activo político concreto del espacio. La presencia parlamentaria adquiere un valor estratégico central: es el lugar desde el cual el partido existe institucionalmente, se hace visible y busca sostener su proyección política. No resulta casual, en este marco, que este perfil sea también muy común entre jefes y jefas de bloque, quienes asumen explícitamente la tarea de ordenar, representar y proyectar políticamente al espacio dentro de la Cámara.

En estos casos, la gestión y la comunicación del diputado o diputada quedan fuertemente organizadas por la lógica partidaria. Cada intervención en el recinto, cada posicionamiento público y cada iniciativa legislativa se leen en clave colectiva. El Legislador actúa como portavoz de una identidad política que necesita ser afirmada, diferenciada y sostenida en un escenario competitivo, y cuya coherencia

interna es un valor central. La visibilidad pública no se construye como expresión individual, sino como parte de una estrategia de posicionamiento del espacio político en su conjunto.

En la práctica legislativa, esto se traduce en una fuerte alineación con las definiciones del bloque y del espacio político. La acción parlamentaria prioriza la construcción de posicionamientos comunes, la disciplina interna y la defensa del ideario partidario frente a la agenda pública. El protagonismo individual queda subordinado a la fortaleza del conjunto, y la diferenciación se produce principalmente hacia afuera –en relación con otros espacios– más que hacia adentro del propio bloque. Esa misma lógica se replica en el territorio, donde la presencia del Legislador suele inscribirse en dinámicas partidarias más amplias: actividades orgánicas, recorridas colectivas, actos, encuentros militantes o instancias de construcción política compartida.

El vínculo con los públicos también se organiza desde esta lógica. El perfil partidario dialoga principalmente con militantes, dirigentes y votantes identificados con el espacio político. La comunicación refuerza marcos interpretativos compartidos, consignas y valores que buscan sostener la cohesión del espacio, especialmente en contextos de disputa, polarización o debilidad organizativa. En ese sentido, la banca no solo representa, sino que también cumple una función de ordenamiento y estructuración de la vida política del partido, tanto dentro como fuera de la Cámara.

El principal riesgo del perfil partidario es la rigidez. Cuando la identidad se define exclusivamente por la pertenencia, el Legislador puede quedar atrapado en una

repetición discursiva que limita su capacidad de lectura de la coyuntura o de construcción de vínculos por fuera del núcleo propio. El desafío estratégico consiste en sostener la coherencia partidaria sin perder sensibilidad frente a demandas sociales cambiantes y sin anular la posibilidad de construir reconocimiento político más allá del universo militante. Ordenar esa tensión es clave para que este perfil no se perciba como meramente funcional, sino como políticamente significativo.

Perfil legislativo:

El perfil legislativo construye su identidad política desde el propio ejercicio del trabajo parlamentario. A diferencia de otros perfiles que organizan la representación a partir de un territorio, un sector, una agenda temática o un proyecto partidario, aquí el eje que ordena la acción es el oficio legislativo en sí mismo: el conocimiento de las reglas, los procedimientos, los tiempos y las dinámicas que hacen posible que una Cámara funcione y produzca decisiones.

Este perfil suele emerger en legisladores con experiencia parlamentaria o con una comprensión profunda del funcionamiento del Poder Legislativo. Son figuras que conocen el reglamento, dominan el trabajo en comisiones, entienden los márgenes reales de negociación y saben leer los equilibrios políticos dentro de la Cámara. En muchos casos, ocupan roles clave –formales o informales– en la articulación legislativa: coordinan acuerdos, ordenan debates, facilitan consensos o destraban conflictos entre bloques.

En la práctica, el perfil legislativo prioriza la viabilidad política y normativa por sobre el impacto discursivo inmediato. Su acción se expresa menos en grandes gestos públicos y más en un trabajo sostenido y muchas veces invisible: redactar proyectos técnicamente sólidos, compatibilizar posiciones

divergentes, construir mayorías posibles, garantizar que las iniciativas avancen en el circuito parlamentario. El valor central de este perfil no está en la exposición, sino en la capacidad de transformar correlaciones de fuerza en resultados concretos.

El vínculo con los públicos también presenta particularidades. El perfil legislativo construye reconocimiento principalmente hacia adentro del sistema político. Su capital se mide en términos de confianza, previsibilidad y eficacia entre pares: otros legisladores, asesores, autoridades de bloque, funcionarios del Ejecutivo. La ciudadanía suele percibir solo de manera indirecta este trabajo, lo que refuerza su carácter poco visible, pero estructuralmente decisivo.

Narrativamente, este perfil se apoya en valores asociados al funcionamiento democrático del Parlamento: responsabilidad, diálogo, racionalidad, capacidad de acuerdo, respeto por las reglas. Cuando comunica, lo hace desde un registro más moderado y técnico, evitando la confrontación excesiva y priorizando la idea de construcción colectiva. En contextos de hartazgo o polarización, este estilo puede parecer poco atractivo, pero cumple una función central para la gobernabilidad y la estabilidad política.

El principal riesgo del perfil legislativo es la invisibilidad. Cuando la identidad se construye casi exclusivamente en el plano del oficio parlamentario, el trabajo realizado puede quedar desconectado del reconocimiento ciudadano. El desafío no radica en "hacer más", sino en traducir políticamente ese hacer: volver legible hacia afuera el valor del trabajo legislativo, sin vaciarlo de contenido ni transformarlo en espectáculo. Encontrar ese equilibrio es clave para que este perfil sostenga su legitimidad más allá del recinto.

Perfil legislativo	¿Desde dónde se construye la representación?	¿Qué prioriza en su acción legislativa?	¿Cómo se vincula con sus públicos?	¿Cuál es su principal riesgo si no ordena su identidad?
Territorial	Desde la pertenencia a un distrito, localidad o provincia concreta, entendida como espacio de representación política y simbólica.	Demandas locales, problemáticas específicas del territorio, iniciativas que impacten directamente en su comunidad.	A través de la presencia territorial, el contacto directo con vecinos, autoridades locales y organizaciones del lugar.	Quedar diluido entre múltiples demandas locales sin lograr un rasgo distintivo o una narrativa clara que ordene su gestión.
Sectorial	Desde la representación de un sector social, económico, laboral o identitario específico.	Defensa de intereses sectoriales, negociación política en temas que afectan directamente a ese colectivo.	Mediante organizaciones, referentes y actores del sector que representa, más que con la ciudadanía en general.	Ser percibido como un delegado corporativo sin capacidad de ampliar su legitimidad más allá del sector.
Temático	Desde la apropiación sostenida de una agenda o problemática particular.	Instalación de temas en la agenda legislativa, producción normativa y discursiva sobre esa causa.	A través de organizaciones de la sociedad civil, especialistas y públicos sensibilizados por el tema.	Encerrarse en una agenda demasiado específica y perder conexión con otras preocupaciones sociales.
Partidario	Desde la identidad, historia y valores del espacio político al que pertenece.	Defensa del ideario partidario, coherencia interna y posicionamientos políticos del bloque.	Principalmente con militantes, dirigentes y votantes identificados con el partido.	Confundir identidad partidaria con repetición discursiva y perder autonomía política o capacidad de ampliación.
Legislativo	Desde el conocimiento del funcionamiento interno de la cámara y las reglas del juego parlamentario.	Construcción de consensos, trabajo en comisiones, negociación interbloque y producción normativa eficaz.	Fundamentalmente con otros actores del sistema político y, en menor medida, con la ciudadanía.	Volverse invisible para el público general y quedar restringido al reconocimiento del "círculo rojo".

De los perfiles a la marca: una matriz de posicionamiento legislativo

Definir un perfil legislativo no agota, por sí solo, la construcción de una marca política. Los perfiles permiten comprender desde dónde se ejerce la representación y qué lógica organiza la acción de un Legislador o Legisladora. Ordenan el lugar que se ocupa en el sistema político y ayudan a reconocer prioridades, públicos y riesgos. Sin embargo, una identidad política no se consolida únicamente por el rol que se asume, sino por la manera en que ese rol se expresa, se comunica y se sostiene en el tiempo.

La marca política legislativa se construye, entonces, en un segundo nivel de definición estratégica. Una vez delimitado el perfil –territorial, sectorial, temático, partidario o legislativo–, la pregunta deja de ser únicamente qué tipo de representante se es, para pasar a ser cómo se encarna ese perfil en la práctica política cotidiana. Es en ese punto donde la marca comienza a operar como una matriz de sentido que articula acciones, discursos y posicionamientos en distintos escenarios.

En este marco, proponemos pensar la marca política legislativa como un sistema compuesto por tres ramas que trabajan de manera simultánea y articulada: los atributos, los temas y los posicionamientos. Estas dimensiones no funcionan de forma aislada ni secuencial, sino en interacción permanente entre sí y en diálogo con los distintos escenarios de la representación: el recinto, el territorio y el espacio público.

Los atributos refieren a las cualidades políticas que se buscan proyectar: modos de hacer, estilos de liderazgo,

rasgos de carácter que permiten volver reconocible a un Legislador más allá de sus intervenciones puntuales. Los temas delimitan las agendas prioritarias sobre las que se decide intervenir, insistir y construir autoridad. Los posicionamientos, finalmente, expresan la toma de posición frente a conflictos, debates y actores concretos, y definen cómo se ocupa un lugar en la disputa política.

La combinación entre perfiles legislativos, escenarios de actuación y estas tres ramas de la marca conforma lo que denominamos una matriz de posicionamiento legislativo. No se trata de un esquema rígido ni de un modelo normativo, sino de una herramienta analítica y estratégica que permite ordenar decisiones, evitar contradicciones y dotar de coherencia a la acción política. Desde esta perspectiva, construir marca política en el ámbito legislativo no implica simplificar la representación, sino volverla legible en un contexto marcado por la fragmentación, la competencia por la atención y el hartazgo ciudadano.

A partir de este encuadre, resulta posible profundizar en cada una de estas dimensiones –atributos, temas y posicionamientos– para comprender cómo operan en la práctica y de qué manera contribuyen a consolidar identidades políticas reconocibles desde el Poder Legislativo.

Atributos: cómo se encarna el perfil legislativo

Una vez definido el perfil legislativo, el siguiente paso en la construcción de la marca política consiste en hacer zoom sobre la persona que ocupa la banca y precisar cuáles son los atributos que se buscan proyectar. Es decir, más allá de qué tipo de gestión legislativa se realiza o desde qué lógica se

ejerce la representación, se trata de definir cómo se destaca ese Legislador o Legisladora en particular y por qué debería ser recordado.

En la práctica política es posible comunicar múltiples acciones, iniciativas y posicionamientos a lo largo del tiempo. Sin embargo, la experiencia muestra que, sin una decisión clara sobre ciertos ejes identitarios, la comunicación tiende a dispersarse y perder eficacia. Del mismo modo que en la comunicación gubernamental resulta clave preguntarse cómo se quiere que una gestión sea recordada (Fara & Veggetti, 2018), en la comunicación legislativa es fundamental delimitar qué rasgos personales y políticos se van a enfatizar de manera consistente para lograr reconocimiento.

Cuando se consulta a legisladores y legisladoras sobre qué les gustaría que se recuerde de su paso por la Cámara, suelen aparecer atributos como la honestidad –haber sido francos incluso cuando no podían resolver un problema–, la credibilidad –no haber prometido lo que no podían cumplir– o la proactividad –el trabajo constante, la presentación de proyectos, la iniciativa política–. Estas percepciones son un insumo valioso, pero también están atravesadas por sesgos propios. Por eso, en esta etapa la mirada externa que puede aportar una consultoría resulta especialmente relevante: no para imponer atributos, sino para ayudar a contrastar la autoimagen con las expectativas reales del entorno.

Definir atributos no es un ejercicio introspectivo aislado, sino un proceso que debe partir del conocimiento del público al que se busca interpelar. No todos los electorados valoran lo mismo ni demandan los mismos estilos de liderazgo. En algunos contextos puede primar la expectativa de

moderación, diálogo y capacidad de acuerdo; en otros, puede ser central la figura de un Legislador que confronte con el Poder Ejecutivo o que exprese con claridad el conflicto político. La identificación del perfil legislativo vuelve a ser clave en este punto: no es lo mismo construir atributos para un Legislador partidario, cuyo público prioritario puede ser la militancia del espacio, que para una diputada territorial, que necesita comprender qué esperan los habitantes de su distrito.

A partir de ese cruce entre atributos personales y expectativas del público, se vuelve necesario incorporar una tercera dimensión: la competencia. En política, como en otros ámbitos, la identidad no se construye en el vacío. Toda estrategia supone un campo de actores que disputan atención, legitimidad y reconocimiento. Sin embargo, con frecuencia las decisiones comunicacionales se toman de manera aislada, sin un análisis sistemático del entorno, lo que reduce significativamente las posibilidades de diferenciación.

Identificar correctamente a la competencia es un paso central en este proceso. Según el perfil legislativo, los adversarios relevantes pueden variar considerablemente. Para quienes construyen un perfil legislativo más técnico, la comparación suele darse hacia adentro de la Cámara, con otros legisladores que ocupan roles similares. En los perfiles temáticos, la competencia puede incluir a funcionarios del Ejecutivo que concentran capacidad de gestión y visibilidad sobre el mismo asunto. En los perfiles sectoriales, es habitual la disputa con otros representantes del mismo colectivo, incluso cuando no ocupan cargos equivalentes. En los perfiles territoriales, en cambio, el intendente, concejales u otros referentes locales suelen convertirse en los principales puntos de comparación. En todos los casos, la definición de la

competencia está estrechamente vinculada al objetivo político de mediano plazo y a la pregunta por el lugar que se aspira a ocupar en el futuro.

Solo a partir de este triple análisis –atributos propios, expectativas del público y características de la competencia– es posible identificar con claridad las ventajas competitivas. La pregunta central deja de ser qué cualidades se poseen, para transformarse en qué rasgos resultan valiosos para la ciudadanía y, al mismo tiempo, no están siendo ocupados por otros actores relevantes. En muchos casos, la fortaleza no se encuentra donde intuitivamente se la busca. Un Legislador temático difícilmente pueda competir con un funcionario del Ejecutivo en capacidad de resolución material, pero sí puede diferenciarse por su apertura al diálogo o por su vínculo con la comunidad. Del mismo modo, una diputada territorial puede no igualar la presencia cotidiana de un intendente en el barrio, pero sí construir una ventaja a partir de su capacidad de gestión y articulación con otros niveles del Estado.

Una vez definidas estas ventajas, la gestión legislativa y la comunicación deben orientarse a reforzarlas de manera sistemática. No se trata de negar otros rasgos, sino de insistir en aquellos que permiten construir una identidad clara y reconocible. Cada acción, cada intervención en el recinto y cada mensaje en el espacio público debería contribuir a consolidar esos atributos elegidos. En este punto, los atributos no operan de manera aislada, sino en diálogo permanente con la narrativa de gestión y con los temas y posicionamientos que estructuran la marca política del Legislador o Legisladora.

Esta decisión estratégica no es neutra desde el punto de vista político. En contextos de desafección y desconfianza

política, esta definición adquiere un peso adicional. Los atributos que conforman la marca política legislativa no pueden ser el resultado de una construcción artificiosa ni de una estrategia puramente comunicacional: deben apoyarse en rasgos genuinos de la trayectoria, las prácticas y las convicciones del Legislador o Legisladora.

Como advierte Guberman (2022), la imagen política no se crea desde cero, sino que se construye seleccionando y enfatizando aspectos reales, capaces de sostenerse en el tiempo. En un escenario donde predomina la percepción de que “todos son iguales”, la credibilidad –entendida como coherencia entre lo que se es, lo que se comunica y lo que se hace– se vuelve una condición indispensable para que los atributos no solo diferencien, sino que también reconstruyan vínculo político (Amado Castillo, 2019).

Temas:

jerarquizar la agenda para construir sentido

Otro aspecto central en la construcción de la marca política legislativa, más allá de los atributos personales, es la definición de los temas sobre los cuales se buscará construir visibilidad, autoridad y reconocimiento. Incluso cuando se trata de legisladores con un perfil claramente temático, esta decisión no es automática: no alcanza con “tener un tema”, sino que resulta necesario jerarquizar una agenda y sostenerla de manera consistente en el tiempo. En los demás perfiles –territorial, sectorial, partidario o legislativo– esta definición es todavía más decisiva. En un escenario donde la ciudadanía se moviliza cada vez más por causas y problemas concretos que por identidades partidarias estables (Amado, 2018), tener claridad sobre de qué se habla y por qué se habla se vuelve una condición básica de la representación.

Uno de los errores más frecuentes en la gestión y la comunicación legislativas es la dispersión temática. No son pocos los casos en los que, una vez obtenida la banca, el Legislador o Legisladora intenta formar parte de todas las comisiones, presentar proyectos sobre una multiplicidad de asuntos, intervenir en cada sesión y pronunciarse públicamente frente a todos los conflictos que atraviesan el recinto. Esta lógica, además de desgastante, suele ser poco eficaz desde el punto de vista estratégico. Al igual que en la comunicación gubernamental (Fara & Veggetti, 2018), la ausencia de una selección clara de temas dificulta la construcción de una identidad reconocible y diluye el perfil que se busca proyectar. Por eso, gestión legislativa y comunicación no pueden pensarse por separado: ambas deben articularse en torno a una agenda coherente con los objetivos políticos que se persiguen.

La selección de temas no debería ser arbitraria ni responder exclusivamente a la coyuntura. Por el contrario, resulta más eficaz cuando es consecuencia del perfil legislativo definido y de las ventajas competitivas construidas previamente. Como señala Guberman (2022), los temas no son neutrales: se inscriben en marcos mentales más amplios que estructuran la forma en que las personas interpretan la realidad. Estos marcos están compuestos por metáforas base que organizan las definiciones políticas centrales. No es lo mismo concebir la pobreza como resultado de la falta de producción que entenderla como expresión de una injusticia estructural; del mismo modo, no es equivalente pensar al Estado como un actor que debe proteger a la ciudadanía que concebirlo principalmente como una instancia de castigo frente al incumplimiento de la ley.

Las respuestas a estos dilemas no son meramente técnicas: expresan visiones del mundo que atraviesan el discurso, los proyectos presentados y las prioridades legislativas. Por eso, la definición de temas debe ser coherente con esos marcos mentales y con los atributos que se buscan proyectar. Cuando se habla de demasiados asuntos, sin un hilo ordenador claro, suele ocurrir que no se logra instalar ninguno. En este sentido, retomar la recomendación de Lakoff –en la lectura que propone Guberman (2022)– resulta clave: elegir no solo el lenguaje, sino también los temas que encajan con la propia visión del mundo.

En este proceso se conjugan, al menos, dos dimensiones. La primera está vinculada a la propuesta de sentido que el Legislador o Legisladora busca construir. Dos representantes pueden coincidir en un objetivo general –por ejemplo, promover el desarrollo profesional– y, sin embargo, priorizar temas y proyectos muy distintos. Mientras uno puede entender que ese desarrollo se potencia premiando el mérito y el esfuerzo individual, otro puede concebirlo como el resultado de políticas que amplían oportunidades y reducen desigualdades. Aunque el objetivo final sea similar, la agenda temática y la acción legislativa resultante serán sustantivamente diferentes.

La segunda dimensión remite a lo que Durán Barba y Nieto (2019) denominan los “sueños y los insomnios” del electorado. Ninguna agenda temática se construye en el vacío: los temas adquieren potencia política cuando conectan con emociones, preocupaciones y expectativas reales de la sociedad. Entender qué quita el sueño a las personas, qué temores, frustraciones o esperanzas atraviesan su vida cotidiana, permite jerarquizar una agenda que no solo sea coherente desde el punto de vista ideológico, sino también

relevante desde el punto de vista social. Como señalan estos autores, si la política logra hablar con credibilidad sobre aquello que preocupa profundamente a la ciudadanía, la posibilidad de escucha y conexión aumenta de manera significativa.

En este sentido, la selección de temas no es un ejercicio de acumulación ni de reacción frente a la coyuntura, sino una decisión estratégica sobre cómo una visión del mundo se traduce en agenda política. Los temas funcionan como el puente entre los atributos personales y los posicionamientos públicos: delimitan sobre qué conflictos se construirá autoridad, desde qué marcos se interpretará la realidad y con qué problemas se buscará conectar con la sociedad. Definir una agenda temática clara no implica reducir la complejidad del trabajo legislativo, sino volverlo legible en un contexto de sobreoferta discursiva y atención fragmentada.

Posicionamientos: cómo se ocupa el conflicto desde el legislativo

Una vez definidos el perfil legislativo, los atributos centrales y los temas prioritarios, la construcción de la marca política requiere un paso adicional: establecer posicionamientos claros frente a los conflictos que atraviesan la agenda pública. Mientras los atributos refieren al modo en que un Legislador quiere ser percibido y los temas delimitan sobre qué cuestiones hablar, los posicionamientos definen desde qué lugar se interviene en esas discusiones y frente a quiénes se construye la diferenciación.

El posicionamiento no es una suma de opiniones coyunturales ni una reacción inmediata ante cada debate que

emerge. Es, ante todo, una operación relacional: implica ubicarse en un mapa de actores, ideas y disputas, estableciendo contrastes reconocibles. Como señalan Arias y Doldán (2016) y Guberman (2022), toda construcción política es comparativa: se define siempre en relación con otros, incluso cuando esa relación no adopta una forma explícitamente confrontativa.

En contextos de alta desafección política, donde amplios sectores de la ciudadanía tienden a percibir a los dirigentes como “más de lo mismo”, los posicionamientos adquieren un valor estratégico central. La ausencia de posicionamiento no suele ser leída como moderación o prudencia, sino como indefinición. En palabras de Amado Castillo (2019), cuando no se construye una diferencia clara, la política corre el riesgo de diluirse en el ruido general y quedar a merced de factores externos.

En el ámbito legislativo, esta cuestión presenta particularidades. A diferencia de las candidaturas ejecutivas, los legisladores no gobiernan, pero sí intervienen en conflictos estructurales: acompañan, frenan, negocian, habilitan o tensionan decisiones. Posicionarse, en este sentido, no implica necesariamente oponerse ni confrontar de manera permanente, sino hacer visible un criterio de acción: qué se apoya, qué se discute, qué límites no se está dispuesto a cruzar y qué prioridades ordenan la intervención política.

Los posicionamientos efectivos surgen del cruce entre perfil, atributos y temas. Un Legislador con perfil territorial puede posicionarse defendiendo el impacto local de una política nacional; uno con perfil sectorial, tensionando decisiones que afectan a su colectivo; uno con perfil temático,

problematizando la falta de agenda o la superficialidad del debate; uno con perfil partidario, ordenando el conflicto en clave ideológica; y uno con perfil legislativo, interviniendo como articulador o garante de acuerdos. En todos los casos, el posicionamiento no es indiferente: debe ser coherente con la identidad construida.

Un error frecuente en la comunicación legislativa es confundir posicionamiento con visibilidad. Estar presente en todos los debates, opinar sobre todos los temas o reaccionar ante cada polémica no necesariamente fortalece una marca política. Por el contrario, puede erosionar la coherencia construida y generar una imagen errática. Posicionarse implica también elegir cuándo hablar y cuándo no, qué conflictos asumir como propios y cuáles observar desde la distancia.

Por último, los posicionamientos cumplen una función clave en la reconstrucción del vínculo político. En escenarios marcados por el hartazgo y la desconfianza, la ciudadanía no demanda unanimidad ni soluciones inmediatas, pero sí espera claridad. Saber desde dónde habla un Legislador –qué valores orientan su acción y qué conflictos está dispuesto a dar– permite volver legible su rol y dotar de sentido a su presencia en el espacio público. En este punto, el posicionamiento no es solo una herramienta estratégica, sino una condición para que la representación legislativa vuelva a ser reconocida como políticamente significativa.

Pensar la identidad legislativa como una matriz de posicionamiento político

A lo largo de este fascículo se propuso una forma de abordar la construcción de la marca política legislativa que parte de reconocer la complejidad del rol parlamentario en las democracias contemporáneas. En un contexto atravesado por la fragmentación política, la economía de la atención y un clima extendido de hartazgo ciudadano, la representación legislativa enfrenta un doble desafío: tomar decisiones relevantes y, al mismo tiempo, volver legible su sentido político para la ciudadanía.

La noción de matriz de posicionamiento político-legislativo permite ordenar esta complejidad sin reducirla. No se trata de un modelo normativo ni de una receta aplicable de manera mecánica, sino de una herramienta analítica y estratégica para pensar cómo se construye identidad política desde una banca. La matriz articula distintos planos que operan de manera simultánea: el perfil legislativo desde el cual se ejerce la representación; los escenarios en los que esa representación se despliega —el recinto, el territorio y el espacio público—; y tres dimensiones centrales de la marca política: los atributos, los temas y los posicionamientos.

Desde esta perspectiva, la identidad legislativa no se explica únicamente por lo que un Legislador hace en el recinto, ni por su pertenencia partidaria, ni por su visibilidad mediática. Se construye en el cruce entre decisiones estratégicas que definen cómo se encarna la representación, sobre qué conflictos se interviene y desde qué lugar se lo hace. Los atributos permiten dotar de rasgos reconocibles a la figura política; los temas delimitan una agenda que ordena la acción; y los posicionamientos establecen contrastes que vuelven inteligible la intervención política en un escenario competitivo.

Pensar en términos de matriz implica asumir que estas dimensiones no operan de manera aislada. Un mismo atributo puede adquirir sentidos distintos según el perfil legislativo desde el cual se ejerza la representación; un mismo tema puede ser abordado desde posicionamientos divergentes; y un mismo posicionamiento puede resultar verosímil o forzado según la coherencia con la trayectoria y las prácticas del Legislador o Legisladora. La fortaleza de la marca política legislativa no reside en la acumulación de gestos, sino en la consistencia de ese entramado.

En última instancia, la matriz de posicionamiento político-legislativo busca ofrecer un marco para repensar la representación parlamentaria más allá de la dicotomía entre gestión técnica y comunicación política. En contextos de desafección, la reconstrucción del vínculo político no depende solo de hacer más, sino de hacer comprensible el sentido de lo que se hace. Ordenar estratégicamente la identidad legislativa no es un ejercicio cosmético, sino una condición para que la política vuelva a ser reconocida como un espacio significativo de representación, conflicto y decisión colectiva.

Bibliografía

Amado, A. (2018). Introducción: Comunicación es comunidad. *En Acciones para una buena comunicación de gobiernos locales: Manual de marketing y comunicación política*. Konrad Adenauer Stiftung.

Amado Castillo, R. (2019). *La estrategia es el contraste*. (3), 11-15.

Arias, G., & Doldan, L. (2016). *Comunicar lo local: Estrategias electorales y de gobierno en el ámbito local* (Primera edición). Crujía.

Durán Barba, J., & Nieto, S. (2019). *¿Y dónde está la gente?: Campañas y encuestas en la sociedad del presente extremo*. Penguin Random House Grupo Editorial. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2234875>

Durán Barba, J., & Nieto, S. (2022). LA NUEVA SOCIEDAD; PODER FEMENINO, ELECTORES IMPREDECIBLES Y REVOLUCION TECNOLOGICA. DE LA TRANSFORMACION AL CAOS. DEBATE.

Fara, C., & Veggetti, F. (2018). *¿Cómo plantear una estrategia de comunicación desde el gobierno? En Acciones para una buena comunicación de gobiernos locales: Manual de marketing y comunicación política*. Konrad Adenauer Stiftung.

Guberman, L. (2022). *Flor de posicionamiento: Popularidad y jugadas políticas en campañas electorales*. Editorial Biblos. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=30392506>

Han, B. *Infocracia la digitalización y la crisis de la democracia* (Primera edición). (2022). Penguin Random House Grupo Editorial Taurus.

Kessler, G., & Vommaro, G. (2025). *La era del hartazgo: Líderes disruptivos, polarización y antipolítica en América Latina*. Siglo XXI Editores.

Sarasqueta, G. (2021). *La matriz discursiva TEP: Una propuesta teórica y práctica para persuadir en la ciberdemocracia*. OPERA, (29), 69-87.
<https://doi.org/10.18601/16578651.n29.05>

Sued, G. (2019). *Los secretos del Congreso*. EDICIONES B.

Weber, M. (2017). *La «objetividad» del conocimiento en la ciencia social y en la política social* (2a ed. rev). Alianza Editorial.

En un contexto de fragmentación política, saturación informativa y desconfianza ciudadana, la representación legislativa necesita algo más que buenas intenciones: requiere identidad, foco y coherencia estratégica.

Este fascículo presenta la matriz de posicionamiento político-legislativo, una herramienta que permite ordenar perfiles, definir atributos, seleccionar temas y construir posicionamientos consistentes en los distintos escenarios donde se ejerce la representación: el recinto, el territorio y el espacio público.

Como parte de la colección Herramientas para la gestión y la comunicación legislativa, esta publicación ofrece un marco conceptual y práctico para fortalecer el rol parlamentario y hacer visible, de manera estratégica, el sentido político de la acción legislativa.

