

Manual de marketing y comunicación política

**ACCIONES PARA UNA
BUENA
COMUNICACIÓN DE CAMPAÑAS ELECTORALES**

Manual de marketing y comunicación política

**ACCIONES PARA UNA
BUENA
COMUNICACIÓN DE CAMPAÑAS ELECTORALES**



Acciones para una buena comunicación en campañas electorales : manual de marketing y comunicación política / Carlos Fara ... [et.al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Konrad Adenauer Stiftung, 2013.

264 p. ; 29x21 cm.

ISBN 978-987-1285-32-7

1. Comunicación. 2. Marketing. 3. Campañas Electorales. I. Fara, Carlos
CDD 302.2

© Konrad-Adenauer-Stiftung
Suipacha 1175, piso 3º C1008AAW
Ciudad de Buenos Aires
República Argentina
Tel: (54-11) 4326-2552
www.kas.org.ar
info@kas.org.ar

© ACEP
Libertad 417, 2º piso
C1011AAI
Ciudad de Buenos Aires
República Argentina
www.acepweb.org.ar
info@acepweb.org.ar

Diseño: Melasa Diseño
Corrección: Jimena Timor

ISBN: 978-987-1285-32-7

Impreso en Argentina

Diciembre 2012

Hecho el depósito que establece la Ley 11.723
Prohibida su reproducción total o parcial, incluyendo fotocopia,
sin la autorización expresa de los editores.

ÍNDICE

Prólogo / 7

KRISTIN WESEMANN Y OSCAR ENSINCK

Presentación / 9

CARLOS FARA

Introducción

De la comunicación de campaña a la comunicación de ciudadanos / 11

ADRIANA AMADO SUÁREZ

Capítulo 1

Política y marketing político, diez años después / 33

CARLOS GERMANO

Capítulo 2

Características del electorado argentino / 43

CARLOS FARA

Capítulo 3

Los estudios de opinión pública / 51

CARLOS FARA

Capítulo 4

Estrategias de campaña / 71

CARLOS FARA

Capítulo 5

Estrategias frente a la nueva ley de primarias (PASO) / 111

CARLOS FARA

Capítulo 6

Contexto de la comunicación política actual / 115

JORGE DELL'ORO

Capítulo 7

Storytelling: ¿cómo construir el relato? / 147

CARLOS FARA

Capítulo 8

Relaciones con los medios en campañas electorales / 153

SANTIAGO ROSSI

Capítulo 9

Campañas electorales e Internet / 173

CARLOS FARA, JOSÉ FERNÁNDEZ ARDÁIZ, LUCIO GUBERMAN, AUGUSTO REINA Y MÁXIMO REINA

Capítulo 10

Discurso político: el valor de las “palabras palpables”

15 “claves” del discurso de impacto / 189

DIEGO MONASTERIO

Capítulo 11

Acciones de campaña / 203

AUGUSTO REINA Y MÁXIMO REINA

Capítulo 12

El microclima en una campaña electoral / 215

AUGUSTO REINA Y MÁXIMO REINA

Capítulo 13

Organización de campaña / 221

AUGUSTO REINA Y MÁXIMO REINA

Capítulo 14

El presupuesto de campaña / 235

CARLOS RIZZUTI

Capítulo 15

Consejos para candidatos y asesores / 247

Capítulo 16

Caso: “Soy lo que soy” / 251

AUGUSTO REINA Y CARLOS FARA

Prólogo

Desde las ediciones anteriores del *Manual de marketing y comunicación política ABC: acciones para una buena comunicación en campañas electorales* (2002 y 2012 respectivamente), el escenario de las campañas electorales y la participación ciudadana en política se modificó sustancialmente tanto a nivel nacional como internacional. Quizás el gran hito de la época a nivel internacional –que ha cambiado la manera de hacer política y la forma en que se comunica en política– sea la consolidación de la web 2.0, con las redes sociales a la cabeza, que posibilitan un contacto directo entre políticos y ciudadanos desligado del filtro informativo que tradicionalmente le competía a la prensa, como así también el desdibujamiento entre la esfera pública y privada de la vida de los dirigentes políticos.

En el plano nacional, el cambio importante estuvo dado por la incorporación de los jóvenes de 16 años al proceso electoral (optativo), que significa la necesidad de los dirigentes políticos de implementar estrategias de comunicación eficaces para una franja etaria cualitativamente distinta, la celebración por primera vez de las PASO y así también el cambio en la legislación con respecto al pautado de propaganda política en los medios de comunicación.

Nos complace, pues, presentar esta segunda edición revisada y ampliada del *Manual*, que incorpora estas temáticas con análisis profundos y herramientas prácticas para la acción comunicacional, en nuestro permanente afán de profundizar los mecanismos de participación democrática con miras a la consolidación del Estado de derecho, piedra angular de la labor de la Fundación Adenauer y ACEP.

Con esta nueva herramienta e instrumento de política comunicacional y electoral, KAS-ACEP pretenden profundizar la línea de trabajo que comenzamos aproximadamente en el año 2002, y hoy podemos afirmar que hemos sido pioneros en este aporte a la política nacional y latinoamericana.

Kristin Wesemann y
Oscar Ensinck

Nuestro profundo agradecimiento a los autores: Carlos Fara, Adriana Amado, Carlos Germano, Jorge Dell'Oro, Santiago Rossi, Fernández Ardáiz, Lucio Guberman, Augusto Reina y Máximo Reina, Diego Monasterio y Carlos Rizzuti, todos ellos excelentes profesionales consustanciados con los principios y valores políticos del humanismo cristiano, eje de las propuestas de trabajo de KAS-ACEP.

Este libro aparece en un momento muy interesante de la política argentina, con el estreno de la ampliación del cuerpo electoral nacional, la franja de jóvenes de 16 a 18 años, el voto electrónico en la provincia de Salta y una campaña electoral 2015 que será más que apasionante para la democracia argentina.

Seguramente, ACEP-KAS estarán presentes a lo largo y ancho del país con talleres, seminarios y presentaciones en todas las filiales, presentando esta obra, la cual tiene como objetivo final la participación ciudadana, de modo de obtener en la república más y mejor democracia.

Presentación

Es un honor para el grupo de consultores argentinos que venimos participando desde hace por lo menos una década en actividades de la Fundación Adenauer, tanto en Argentina como en Latinoamérica, participar de la segunda edición –corregida y aumentada– del *Manual de marketing y comunicación política. Acciones para una Buena Comunicación en campañas electorales*”.

Carlos Fara

Este manual guarda dos características fundamentales. Por un lado, no es una simple sumatoria de capítulos aislados, sino que se trata de conceptos compartidos por un equipo que viene cooperando tanto en capacitaciones como en consultorías, de modo que es un todo integrado.

Por otro lado, todos los conceptos volcados en este manual son fruto de la extensa trayectoria de los consultores participantes. Nada de lo que aquí figura es resultado de una simple observación de los procesos electorales, ni la importación lisa y llana de aplicaciones de herramientas que se dan en otros marcos culturales y políticos. Todo ha sido probado en la práctica, lo cual no significa que se lo pueda aplicar de manera descontextualizada.

Entre la primera edición y esta segunda ha transcurrido exactamente una década, y en la Argentina y en el mundo los cambios han sido gigantes. Ni las sociedades, ni los dirigentes políticos, ni los medios de comunicación son ya los mismos. En aquella oportunidad no incluimos nada con respecto al uso de internet, y hoy eso sería un sacrilegio. Hay ciertos conceptos básicos que ya han sido bastante asimilados por los partidos y los candidatos; y, por lo tanto, esto requería efectuar algunas actualizaciones conceptuales, herramientas y, por supuesto, poner el foco en otros temas que no parecían tan sustanciales como ocurre en la actualidad. También se han incorporado otras voces más jóvenes y del interior, para que el manual contemple efectivamente algunas realidades

que se escapan de lo que cubren los grandes medios y otros materiales de estudio sobre la temática.

Un último comentario sobre el espíritu con el que el equipo de consultores se abocó a esta nueva edición es que nunca dejamos de enfocarnos en dos cuestiones. Por un lado, la ética con la cual debe ser encarada la actividad. Las herramientas deben estar al servicio de más y mejor democracia en la región, no solo de la satisfacción de intereses egoístas. Por el otro, los autores siempre hacemos una fuerte reivindicación de la política para transformar la realidad. El marketing y la comunicación son herramientas para la construcción de proyectos políticos y deben estar al servicio de éstos, no a la inversa.

Aprovechamos la oportunidad para agradecer a la Asociación Civil Estudios Populares (ACEP) por esta nueva oportunidad de contribuir a la formación de miles de cuadros políticos a lo largo y a lo ancho de todo el país.

Esperamos que a los lectores de este manual les resulte de tanta utilidad como el equipo de consultores disfrutó en su elaboración.

INTRODUCCIÓN

De la comunicación de campaña a la comunicación de ciudadanos

Cuando se habla de comunicación política se suele hablar de recursos de comunicación, lenguajes tecnológicos, pautas de medios, más que de los efectos que genera en los destinatarios toda esta parafernalia de mensajes. Los especialistas suelen ofrecer conocimientos específicos (comunicación electoral, comunicación de campaña) o servicios en diferentes medios (comunicación 2.0, comunicación de prensa, comunicación publicitaria). Cada una de esas especializaciones se suma para formar el gran mosaico de la comunicación pública. Todos son necesarios, pero ninguno puede –por separado– garantizar la preciada meta de la comunicación con el ciudadano, aunque cada especialista reclame para sí la preponderancia de su arte. Como sabe cualquiera que haya intentado la aventura de comunicar, **la suma de todos los medios no garantiza el conjunto de los fines.**

Adriana Amado
Suárez

Cuando un ciudadano decide empezar una carrera política, en lo primero que piensa es en comunicar. Mira a los que lo antecedieron, a sus potenciales competidores, a los que consiguieron ganar su cargo y constata que todos comunican. Quizás unos tengan más recursos que otros, pero todos los candidatos recurren más o menos a los mismos canales y a similares formatos en la campaña. A la hora de organizar la estrategia, parecería que las decisiones de comunicación pasaran por los recursos disponibles y la mejor manera de invertirlos en medios y tácticas. Eso no está mal, pero no es lo que va a decidir a favor o en contra del candidato. Porque **la comunicación** no es solo una cuestión instrumental, sino que **es fundamentalmente una cuestión de personas.**

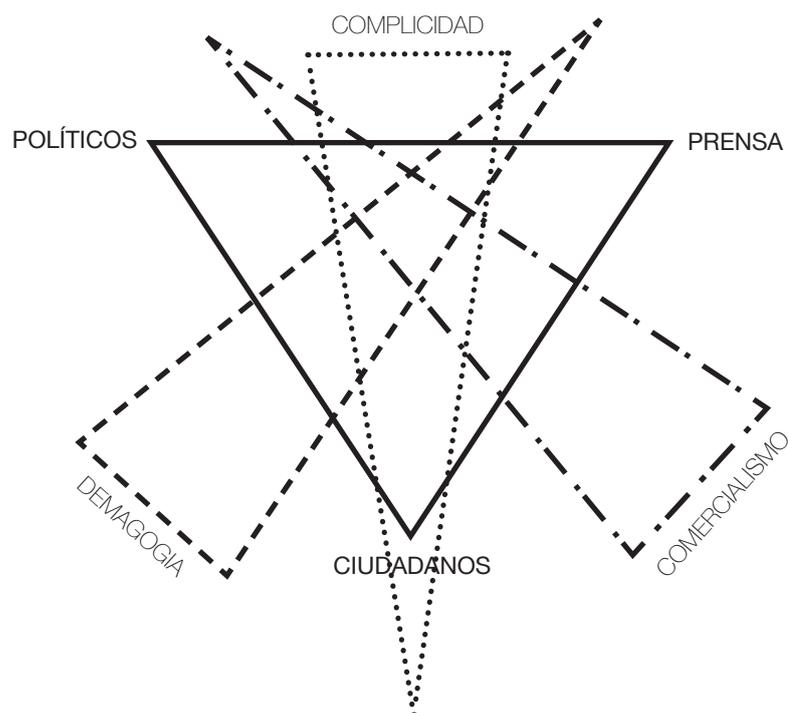
Este escrito intentará compartir algunas reflexiones acerca de en qué están las personas por estos días, cuáles son sus narrativas, qué competencias comunicacionales tienen los ciudadanos del siglo XXI, para entender qué desafíos se les presentan a los consultores, analistas, políticos, funcionarios, en materia de comunicación. Sabemos que las sociedades están cambiando porque lo experimentamos día a día. Los medios de entonces ya no son los

mismos. Las tecnologías de la comunicación se han metido en nuestra vida de una manera que no imaginábamos hace diez años atrás. Necesariamente, todo eso está cambiando la forma en que nos relacionamos entre nosotros y con la política.

Reinventar la comunicación política

Hacia fines del siglo pasado, en pleno apogeo del marketing político, el investigador francés Dominique Wolton definió la comunicación política como “el espacio en que se intercambian los discursos contradictorios de los actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política, y que son **los políticos, los periodistas y la opinión pública**” (Wolton, 1998:31). Esta interacción podría graficarse como un triángulo cuyos vértices están en tensión, en la medida en que los intereses de esos tres grupos operan siempre en contrapunto. Es justamente esa tensión la que mantiene el sistema en equilibrio inestable.

Cuando alguno de esos tres actores se acerca demasiado a los otros, el triángulo empieza a dejar de ser equilátero: en la medida en que dos vértices se acercan, el tercero se aleja de ellos y se cae en los **vicios de la comunicación política**. Así, cuando los políticos actúan en función de los sondeos, tratando de congraciarse todo el tiempo con la opinión pública, pueden caer en la pura **demagogia**. Pero lo que para el político podría parecer un estado ideal porque dice de sí solo lo que le conviene, se convierte a la larga en la razón del alejamiento de la ciudadanía de la información política, cada vez más refractaria a los mensajes propagandísticos. Al prescindir de ese intermediario socialmente reconocido que es la prensa, también se pierde la posibilidad de legitimar la información y de contar con un interlocutor que pueda servir de mediador de las opiniones sociales, con lo que la ciudadanía puede no sentirse interpelada por la comunicación. De la misma manera, si los periodistas dejan de dar las noticias del poder y convierten los medios en puro entretenimiento, garantizan audiencias y negocios pero dejan de cumplir su rol de vigilancia y renuncian a su función informativa para priorizar el **comercialismo**. La cercanía de la prensa con los políticos genera medios a la medida del poder, que se complace en leer las noticias y publicidades que él mismo produce y un periodismo que solo se ocupa de las fuentes oficiales. Cuando política y prensa se acercan demasiado, empiezan a pensar que lo publicado es todo lo que existe, con lo que dejan de escuchar otras voces públicas. En estos casos puede hablarse de situaciones que incluyen desde **complicidad** a contubernios en los que, por conveniencias o presiones, ni prensa ni políticos respetan el derecho a la información de la ciudadanía.



*ACTORES DE LA
COMUNICACIÓN
POLÍTICA
Y DESEQUILIBRIOS
EN SUS VÍNCULOS*

Algunos de estos desajustes en el equilibrio de fuerzas pueden explicar los cambios que se pueden dar en el vínculo entre los medios y la opinión pública. Pero si los medios están en plena redefinición de las funciones que tradicionalmente tuvieron en la comunicación pública es menos por la aparición de nuevas tecnologías de la comunicación que por los usos sociales que se les dan a los medios. De hecho, a más de una década de la popularización de internet ya se sabe que de ahí no vendrá la revolución, que parece haberse corrido a los teléfonos celulares, a juzgar por las movilizaciones que en la primera década del siglo XXI los tuvieron como protagonistas (Castells, 2009:452).

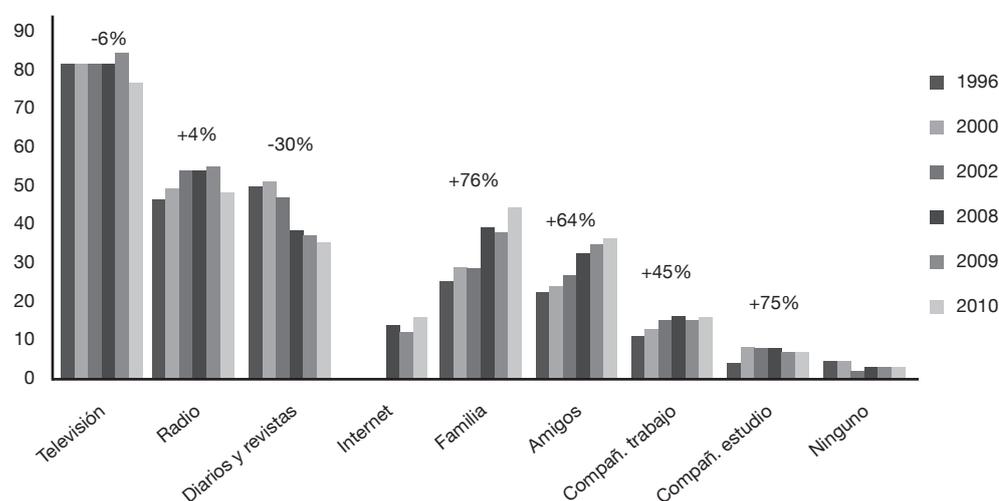
El teléfono celular no solo es accesible y nos acompaña las 24 horas, sino que ya es la tecnología más democráticamente distribuida. Castells recuerda que en 1991 había 16 millones de celulares en todo el mundo y hacia fines de 2011 ya existían 5.500 millones.¹ En nuestro continente, el móvil es la tecnología de mayor penetración: según Latinobarómetro, tiene celular el 78% de los latinoamericanos y el 89% de los argentinos. El estudio concluye que su uso se extiende también a las clases más bajas, al punto de que “los latinoamericanos prefieren estar conectados al mundo y comer una comida al día que invertir todo lo que tienen en solo comer” (Latinobarómetro, 2011:69). La gran ventaja del móvil en la comunicación política es que suele traer los mensajes de una agenda telefónica conocida y, por tanto, más confiable. Esa garantía apoya la retransmisión del mensaje de uno a otro, que hoy se potencia, sin costo, a través de las redes sociales, que expanden aún más el círculo de contactos.

Como en cada caso de adopción de una tecnología, la razón no es técnica, sino que hay que buscarla en el uso social. Si se comparan los datos de la encuesta continental que realiza el Latinobarómetro, se observa que entre 1996 y 2010 los medios masivos van perdiendo lentamente su lugar como fuente de información política (Latinobarómetro, 2010). Los que más perdieron en esos quince años son los medios gráficos (30% menos de menciones), que son los que más dedican espacio a la política. Crecen exponencialmente las personas de la cercanía como referentes de consulta, proceso que claramente facilita el contacto que permiten las tecnologías. De hecho, si se toman los tres últimos años del análisis, que son los que considero internet como medio, el crecimiento de la red como fuente de consulta es similar al de los conocidos.

CÓMO SE INFORMAN LOS LATINOAMERICANOS SOBRE LOS ASUNTOS POLÍTICOS (LATINOBARÓMETRO, 2010)

¿Cómo se informa de los asuntos políticos?
Respuesta múltiple

Fuente:
Latinobarómetro, 2010.



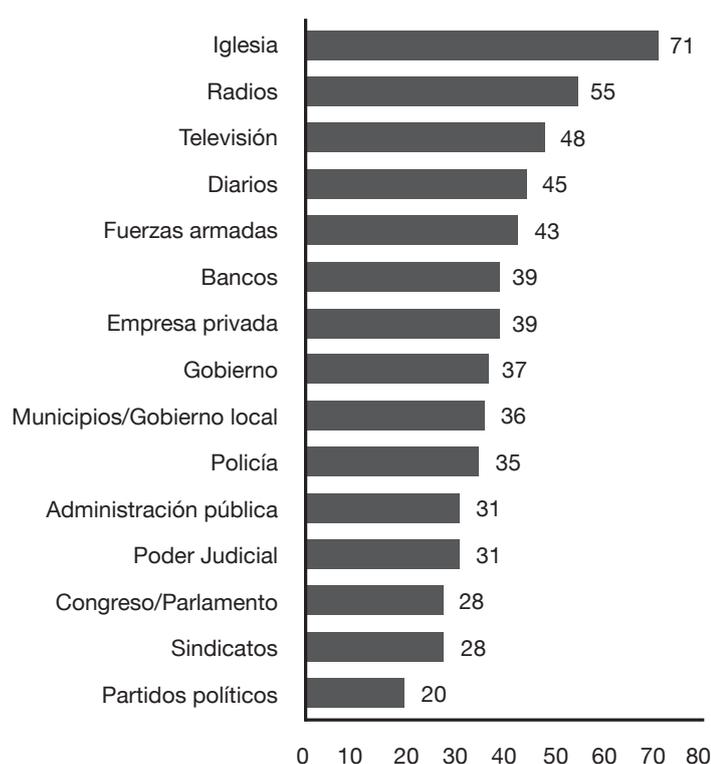
Estos resultados coinciden con las conclusiones de Manuel Castells, a las que llega después de haber revisado las mejores investigaciones en todo el mundo con relación a los medios y el poder. El sociólogo postula que a partir del cambio de siglo, la comunicación masiva se complementa con la **autocomunicación de masas**, que “[e]s comunicación de masas porque potencialmente puede llegar a una audiencia global, como cuando se cuelga un vídeo en Youtube, un blog con enlaces RSS (...) [y] al mismo tiempo, es autocomunicación porque uno mismo genera el mensaje, define los posibles receptores y selecciona los mensajes concretos que quiere recuperar” (Castells, 2009:88). Su mayor poder reside en que se construye en un vínculo mucho más simétrico que la clásica comunicación masiva, por lo que genera un mayor compromiso de sus participantes.

Las tecnologías, dispositivos y aplicaciones propician espacios sociales en internet a partir de una comunicación cuyo “contenido está autogenerado, su emisión autodirigida y su recepción autoseleccionada por todos aquellos que se comunican” (Castells, 2009:108). Esos intercambios simultáneos gene-

ran una construcción colectiva de la información abierta a comentarios, enmiendas, revisiones, que producen una especie de “**wikinformación**”, quintaesencia del espíritu crítico y colaborativo de la red (Castells, 2012). Es por eso, observa el especialista, que ya nadie lee un diario, sino que cada uno se arma un “mosaico de información” en función de las noticias que recibe, que le recomiendan, que encuentra por ahí.

Este factor es la mayor transformación que enfrenta la comunicación política y su mayor desafío. Las redes han acelerado los tiempos de circulación de información y permiten el salto de los mensajes del celular a la gran pantalla, del Twitter a la radio, con lo que la brecha entre los conectados y los no conectados se desdibuja a la hora de informarse de la política. Pero sobre todo, marca una clara diferencia entre **la información social construida entre varios** y la información institucional, centrada en un emisor.

Eso no impide que los medios se mantengan, en toda Latinoamérica, en el tope de las instituciones que despiertan más confianza, lo que ha llevado a muchos a creer que vivir en los medios les iba a deparar ese cariño que las audiencias les dispensan desde hace años. Es extraño, porque la Iglesia siempre estuvo al tope de la consideración y a ningún candidato se le ocurrió convertirse en párroco para ganar adhesiones. Sin embargo, muchos siguen priorizando las estrategias mediáticas a la hora de pensar las campañas, sin terminar de entender que estamos frente a un cambio en la circulación de la comunicación con relación a los modelos de la comunicación masiva que predominaron en el siglo pasado.



CONFIANZA
EN LAS INSTITUCIONES
PROMEDIO 1996-2010

Fuente: Latinobarómetro
(2001:48)

Medios políticos o media política

La vinculación de los medios masivos con la política fue inmediata. Los intensos procesos socio-históricos del siglo XX fueron acompañados por la aparición de los medios audiovisuales, que por alcance y facilidad de uso prometían superar en mucho la de por sí inmensa contribución que los periódicos hicieron a la consolidación de las democracias. Sus primeras emisiones coincidieron con el convulsionado período de entreguerras y con la existencia de regímenes de distinto signo que coincidieron en esa necesidad de hacer uso de los nuevos recursos para consolidar su poder. De esa época son esos famosos estudios que consideraban los medios como poderosos y manipuladores, que configuraban **modelos de comunicación fuertemente centralizados** con una oferta de señales muy limitada, apoyados en un férreo aparato estatal de control.

A mediados del siglo pasado, cuando empezó a estudiarse sistemáticamente el efecto de los medios, especialmente en los procesos electorales, Merton, Lasswell y Lazarsfeld ya habían postulado que ese poder estaba determinado por las condiciones sociales y psicológicas de quienes recibían esa información (Moragas, 1985). Empezaban a ver que la circulación de la **información mediática era descentralizada**, en tanto necesitaba el refuerzo que podían brindar ciertas personas que los ciudadanos consideraban referentes en algunos temas, por eso se hablaba de una comunicación de dos instancias (de los medios a ciertos líderes, y de estos al resto de la comunidad). Incluso el famoso experimento de *La guerra de los mundos* no hizo más que ratificar que solo una parte pequeña de la audiencia considerada en el experimento se había sugestionado y coincidía con el sector más simple y con creencias religiosas más extremas (Cantril, 1985). Esa misma línea de estudios derivó en la teoría del establecimiento de la agenda, que –contrariamente a lo que se cree cuando se la cita vulgarmente– plantea que la transferencia de temas de los medios a la opinión pública no es automática, de ahí que se encuadre también en las **teorías de efectos limitados**. La agenda dependería, entre otros factores, de la persistencia del tema en todos los medios de manera homogénea durante varias semanas; de que los medios sean la única forma de conocer el tema (no se pueden agendar el clima o la inflación, porque de ellos se tiene experiencia directa), de las condiciones sociales que hacen a las audiencias más vulnerables, entre otros (McCombs, 2006). Ya para la década del 70 no quedaban teorías empíricas que demostraran efectos poderosos para los medios. Mucho menos en nuestro país, donde los estudios de comunicación aplicada no tuvieron casi desarrollo, con lo que no existen antecedentes científicos para avalar la influencia de la prensa en los ciudadanos. Como dice Manuel Mora y Araujo, sociólogo y consul-

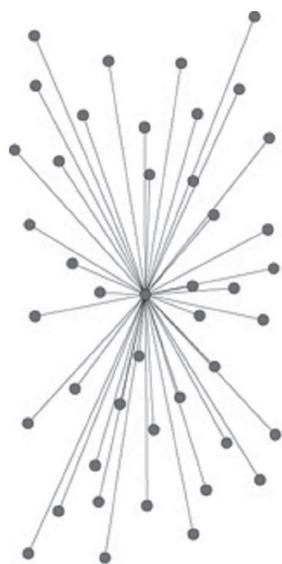
tor, “si la prensa acompaña los vaivenes bipolares de la opinión pública argentina, no está para nada demostrado que sea la causa de esos vaivenes y no su reflejo” (Mora y Araujo, 2011:107).

La creencia en el poder de los medios tenía por entonces más que ver con razones políticas e ideológicas que con evidencias empíricas. La teoría crítica abonó filosóficamente ese enfoque, pero muchos de sus autores no llegaron a conocer el sistema tal como terminó configurándose ni apoyaron sus observaciones en estudios fácticos. Si en la época de la Guerra Fría se sobrestimaban los medios de comunicación era porque por esos años la información era escasa, factor que en una perspectiva económica otorga valor. Hoy lo que es escaso no es la información, porque hay de sobra. Ahora lo que hace la diferencia es la atención, como nos recuerda Zygmunt Bauman: “La atención humana es el objetivo principal en la competencia de los medios, y su bien máspreciado; pero es también el recurso más escaso y, fundamentalmente, el menos prescindible. Dado que el total de la atención no puede incrementarse, la competencia por la atención es un juego de suma cero, y no puede ser sino una guerra de redistribución: ciertos mensajes pueden ganar más atención solamente a expensas de que otros la pierdan” (Bauman, 2004:200).

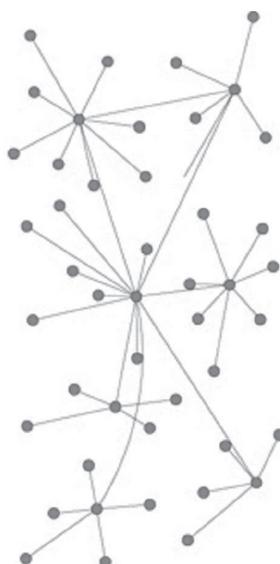
En este sistema abundan los contenidos de los medios y, por lo tanto, se deprecian cuanto más se multiplican. En esta nueva economía de la superabundancia informativa, los mensajes que se distinguen son aquellos a los que el destinatario les asigna valor, porque vienen de un conocido o porque es algo que está necesitando. Este fenómeno está desarticulando los modelos de comunicación descentralizada de los grandes emisores institucionales y sus facilitadores, que compiten con los **sistemas de información distribuida** a la que se oponen con fuerza otros mensajes que irrumpen súbitamente y que, sin tener ni la continuidad ni el poder de los mensajes institucionales, tienen la potencia de la novedad y de la cercanía a la ciudadanía, lo que les permite generar adhesiones momentáneas pero intensas. Eso explica cómo en los últimos años la protesta de grupos sociales cobró suficiente vigor para saltar de las redes personales a los medios masivos, como vimos con los indignados, con la primavera árabe o con el reclamo de los piqueteros o las minorías indígenas. La ventaja de estos grupos es que, aun desde su precariedad, conocen mejor que muchos consultores cómo funcionan los medios porque son sus consumidores y usuarios y, por tanto, avezados en “los usos tanto de los medios de comunicación de masas unidireccionales como la autocomunicación de masas en la relación entre el poder y el contrapoder, en la política formal, en la política insurgente y en las nuevas manifestaciones de los movimientos sociales” (Castells, 2008).

ESQUEMAS DE LOS
DISTINTOS MODELOS
DE COMUNICACIÓN

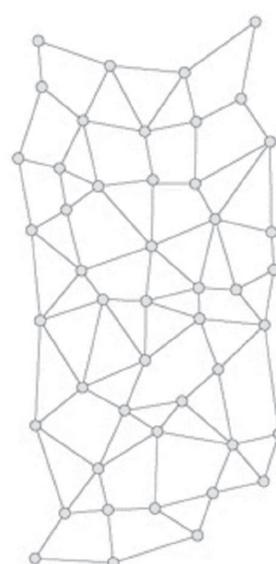
[http://blogs.20minutos.es/
codigo-abierto/tag/
social-media-2/](http://blogs.20minutos.es/codigo-abierto/tag/social-media-2/)



RED CENTRALIZADA



RED DESCENTRALIZADA



RED DISTRIBUIDA

De alguna manera, el uso intensivo de recursos publicitarios para difundir monolítica y unidireccionalmente un mensaje con ánimo de que la mera repetición lo convierta en una verdad aceptada desdibujó la idea original del “marketing político”, esto es, la de una “campaña electoral orientada hacia la demanda en lugar de la oferta” (Vowe y Wolling, 2002:59). Por el contrario, terminó colocando al votante en un lugar subordinado, como si le ofrecieran candidatos como productos estandarizados: “Los políticos y los periodistas le hablan hoy a un mismo colectivo, despolitizado: el colectivo de los consumidores –consumidores de candidatos, de información y muchos otros ‘bienes de consumo’–. Parece entonces natural que ambos soliciten los servicios profesionales de especialistas de marketing” (Verón, 2011:305).

Este **modelo difusionista de comunicación política muestra su agotamiento** en la medida en que los políticos necesitan cada vez más dinero para mantener sus campañas con alguna notoriedad y los periodistas tienen menos posibilidades de cumplir en libertad su tarea de investigación de los poderes democráticos. El exceso de acontecimientos, la sobreabundancia de gacetillas de prensa, la habitualidad de los discursos no siempre significan más comunicación. Ni de mejor calidad. Como señala el académico Silvio Waisbord: “Esta multiplicación de la oferta televisiva no solamente implica la reducción de espacios comunes de información, sino que además permite que los televidentes puedan eludir la información política. Es decir, el problema no es la disponibilidad de información, sino la falta de encuentro entre parte de la ciudadanía –especialmente aquella que no tiene gran interés en la política– y determinados contenidos informativos” (Waisbord, 2012). Las estrategias de comunicación de prensa suelen manejar mensajes relativamente

cerrados a opiniones disonantes, con lo que refuerzan sesgos personales e identidades partidarias, con lo que la información política se centra más en las expectativas de las elites que en el interés de la sociedad. De esta manera, va disminuyendo la influencia de los medios en la sociedad, en la medida en que “la ausencia de noticias sobre acontecimientos conocidos o la descarada manipulación de la información socavan la capacidad de los medios para influir en el receptor, limitando así su relevancia en la política mediática” (Castells, 2009:270). Cuanto más los mensajes reflejan la perspectiva oficial, los funcionarios y candidatos más contentos están de verse en los medios, pero menos les interesa a los ciudadanos lo que allí se cuenta. Esa es la principal razón por la que se consideró que más comunicación resultó ser menos y peor comunicación.

El espectáculo de la política

El período democrático iniciado en 1983 en Argentina comenzó incorporando las nuevas formas de hacer campaña política desde la publicidad y los medios, pero fue recién en las elecciones de 1999 en donde se registró un auténtico imperio de la imagen. Los dos partidos que disputaron el primer lugar (justicialismo y radicalismo en alianza con el Frepaso) tuvieron inversión publicitaria récord para entonces. El protagonismo de esa campaña lo tuvieron los *spin doctors*, esos gurúes que acapararon la atención de la prensa más que los mismos candidatos (AA.VV., 2000).

Este corrimiento de la discusión mediática hacia los publicitarios y la campaña, en lugar de hablar de los políticos y sus plataformas, se mantuvo en las sucesivas campañas presidenciales. En la campaña de 2003, el 7% de las notas periodísticas sobre los candidatos presidenciales se ocupaba de las cuestiones programáticas, mientras que el 71% de las notas se ocupaba del proselitismo y la campaña, según Poder Ciudadano (2003). El informe de 2007 de la misma organización comprobó una fuerte concentración en los candidatos mayoritarios, que eran además los que mayor despliegue de comunicación hicieron. Sin embargo, nadie ha demostrado la correlación de los votos con la agenda mediática; antes bien, hubo más fracasos de candidatos apoyados por grandes diarios que éxitos. Lo que suele atribuirse como imposición del candidato por la prensa generalmente es un alineamiento de los medios con los candidatos que se van perfilando como mayoritarios, en quienes van concentrando la cobertura en función de que asumen que es lo que buscará la mayoría de los lectores. Es más probable que un medio generalista se suba al carro del ganador que suponer que puede revertir con sus titulares una tendencia en la opinión pública. Al menos esta es la línea en que transitan los últimos estudios sobre los efectos de los medios.

Venimos de unas décadas de sobrestimación del poder de los medios. La industria publicitaria y mediática abonó el mito porque fue la principal beneficiaria de la **videopolítica**: cuanto más se confiaba en el poder de los medios, más fortalecían su lugar en el intercambio de las voces políticas. Pero fue más una profecía autocumplida que una constatación empírica. Solo bastaría cruzar índices de popularidad, inversiones publicitarias y resultados electorales obtenidos por cada uno de los candidatos en las distintas elecciones para ver que no hay tantas correlaciones como se supone. Es cierto que cierta notoriedad facilita la comunicación, en la medida en que es más fácil que se preste atención al mensaje de alguien conocido que al de un personaje ignoto. Pero **en absoluto la mediatización es condición suficiente**. De hecho, los candidatos provenientes del ámbito del espectáculo no obtuvieron buenos resultados, lo que desmiente la premisa de que estos personajes gozaban de un piso de reconocimiento público que podía traducirse en votos. Más aún: en ciertos casos, esta notoriedad jugó en contra, como factor de desconfianza de que un personaje del espectáculo pudiera hacer frente a la gestión.

La primera década del siglo nos deja la experiencia con los “telepresidentes”, como llama Omar Rincón a esos dirigentes que, en permanente exhibición en las pantallas, aparecen “cerca del pueblo pero lejos de la democracia” (Rincón, 2008). Hemos comprobado que las reglas de los medios no son las de la gestión, y mucho menos sus tiempos, y eso puede llevar a cierta decepción del televidente cuando se le crearon las expectativas de ver la resolución del asunto antes del cierre del programa. En este sentido, Dominique Wolton señala que la hipermediatización desestabilizó la relación de fuerzas existente entre las lógicas de la información, de la opinión pública y de la acción: “Aunque no hay política sin comunicación, hoy asistimos a la inversión de la relación: la comunicación predomina por sobre la política en detrimento de los políticos, así debilitados (Wolton, 2007:155). La debilidad del sistema reside en que los **tiempos y espacios de la comunicación no son los de la política**, porque la opinión pública entiende claramente que “la lógica de la sociedad no es la de [la emisión en vivo y en] directo” (Wolton, 2007:163).

De alguna manera, al mediatizarse, la política adoptó una narrativa distinta, más cercana a la emotividad que a la racionalidad, como dice Omar Rincón: “La promesa mantiene al televidente/elector expectante y con esperanza. El ciudadano se convierte en consumidor de promesas políticas que lo llevan “emocionalmente” más allá de la precariedad generalizada” (Rincón, 2006b). Esto tuvo la ventaja de humanizar la política, pero también de frivolarla en cierta medida. El analista define el fenómeno de la **telepolítica** como el proceso por el cual los medios de comunicación imponen cada vez más su lógica del entretenimiento en la construcción de la realidad política y se constituyen

en actores, escenarios y dispositivos fundamentales de la política. De esta manera, “la amplifican al volver el debate masivo, pero le quitan profundidad, argumento y densidad para ganar en estética e impacto” (Rincón, 2006b).

Por alguna razón, como dice Beatriz Sarlo, esta creencia arraigada de los políticos de que no existen sin televisión tuvo el triste corolario de que “se resignaron, por falta de imaginación o inteligencia, a ser peor que la televisión promedio” (Sarlo, 2011:23). Pero no es solo esa confusión lo que llevó a muchos políticos a creer que tenían que ser parte de lo que la analista llama *Celebrityland*, sin entender que ese es “un lugar de juego y de esparcimiento al que sus públicos recurren pero en el que no creen (...) el público tiene una vida y puede comprobar que en ella no rigen las reglas que acepta para la televisión que mira unas cuantas horas por día simplemente para distraerse” (Sarlo, 2011:19).

Si se observan las encuestas de imagen de los políticos que llegan al gobierno, en todos los casos hay un descenso importante luego de la campaña, que da cuenta de que la sociedad sale de la ilusión de la comunicación de campaña para entrar en las exigencias del gobierno. Las encuestas muestran que “los picos más altos de aprobación alcanzados por cada presidente ocurrieron siempre al inicio de sus respectivas gestiones y los puntos más bajos al término de las mismas” (Mora y Araujo, 2011:95). Y ahí es donde se plantea la paradoja en la que nos colocó la videopolítica: **¡nunca tanta comunicación nos dejó tan incomunicados!** Todavía no se ha analizado lo suficiente cuánto ha tenido que ver esta forma de comunicación en el desencuentro de la ciudadanía con la política que se registra en todas las geografías. Pero sí podemos empezar a pensar maneras de restituir ese vínculo reflexionando sobre cómo podemos comunicarnos (“nos”: entre nosotros y entre políticos y ciudadanos).

La imagen no resultó todo

En todo el mundo, los analistas vienen advirtiendo en los últimos años un creciente desinterés de la ciudadanía por las cuestiones políticas y los partidos. Una encuesta de Ipsos de 2011 señala que a la mitad de los entrevistados no le interesa mucho la política y el porcentaje apenas sube en épocas de campaña. Esto se extiende a los partidos, que dejaron de ser percibidos como protagonistas imprescindibles del sistema. Según el Latinobarómetro, cuando se les pregunta a los argentinos qué le falta a la democracia, señalan como problemas reducir la corrupción (63%); transparencia del Estado (46%); garantizar justicia social (43%); participación ciudadana (35%); y solo el 21% considera que hacen falta los partidos políticos (Latinobarómetro, 2011:41).

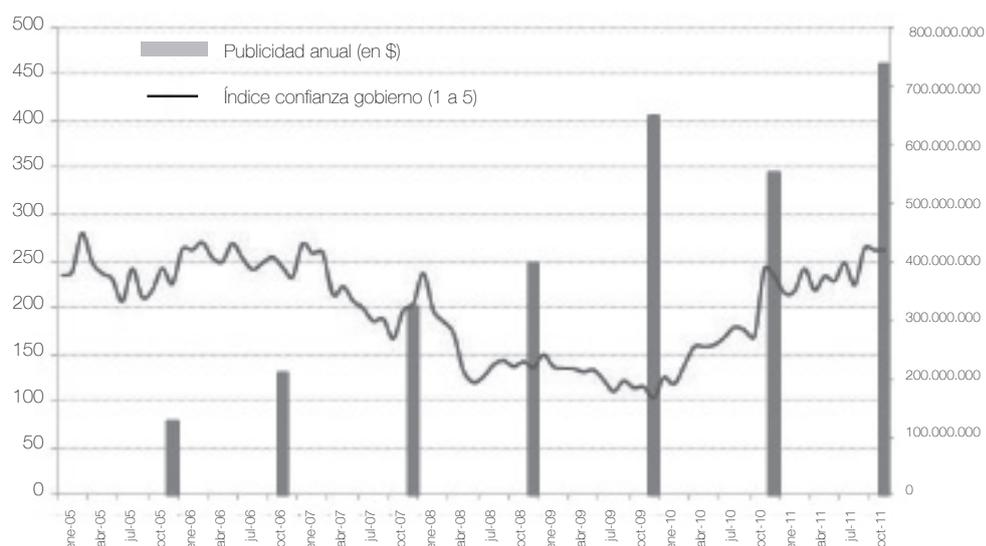
Esa falta de interés de la ciudadanía por las elecciones no se soluciona con exceso de prensa del candidato ni con campañas publicitarias estandarizadas. Sobre todo porque aún no se ha demostrado que mayores presupuestos, profusión de mensajes, reemplazo de la comunicación directa por la mediatizada, sean determinantes de los resultados electorales o de una mejora de imagen de los políticos. Como bien postularon Vowe y Wolling, las decisiones sobre “votantes, mensajes, utilización de medios (...) se basan en supuestos y suposiciones de las que no sabemos si resistirán un análisis empírico” (Vowe y Wolling, 2002:65).

En su momento, una serie de entrevistas realizadas a los protagonistas de la campaña electoral de 1999 nos hacía suponer que había sido la de mayor despliegue comunicacional (AA.VV., 2000). Muchos analistas de por entonces oímos atribuir a la campaña de la Alianza, a cargo de una agencia de publicidad muy exitosa en ese momento, la razón del triunfo sobre el peronismo. A poco más de un año de publicado el libro, sucesivas crisis del gobierno determinaron la renuncia del vicepresidente, primero, y luego la salida anticipada del presidente Fernando de la Rúa en diciembre de 2001, en medio de conflictos sociales. Lo que sí se pudo comprobar fue que la intensa comunicación no brindó reaseguro cuando la realidad estalló en las calles.

De esos años también son las **nuevas formas de expresión** que fue adoptando la sociedad global y que en el caso argentino se expresaron en marchas ciudadanas, “escraches” de grupos de derechos humanos a represores del Proceso Militar de 1976, protestas callejeras que empezaron con los trabajadores desocupados –que introdujeron la modalidad de “piquete”, y que se extendieron a otros grupos (estudiantes, vecinos, jubilados)– como recurso para poner en la agenda mediática la voz de los sectores habitualmente excluidos de la discusión pública o con poco acceso a los medios más importantes (Amado, 2006:52).

Pero esta efervescencia social no necesariamente trajo una transformación. A pesar de que la consigna de 2001 fue “Que se vayan todos”, los candidatos de las sucesivas elecciones pertenecieron a la tradición partidaria. Y a pesar de la emergencia de nuevas formas de comunicación, desde 2003 se observa un crecimiento sin antecedentes en recursos destinados a la videopolítica, al punto de que el presupuesto 2011 multiplicó 46 veces el de 2000, de acuerdo con lo que surge del presupuesto asignado a la Jefatura de Gabinete. Sin embargo, si se intenta establecer una correlación entre el gasto publicitario y el impacto en la opinión pública, vemos que no guarda relación. Por tomar un parámetro común a lo largo del tiempo se eligió el índice de confianza en el gobierno que elabora mes a mes la Universidad Di Tella (Amado y Amadeo, 2012). Mientras la inversión publicitaria aumenta exponencialmente, especialmente en los años de elecciones presidencia-

les, la línea que habla de la imagen de la Presidente no la sigue linealmente. De hecho, una conclusión provisional sería que cada vez se necesita gastar más para obtener el mismo índice de confianza pública (que en 2011 duplica el de 2008, que a su vez duplicaba el de 2006). Pero eso sería suponer que la apreciación de la ciudadanía depende de los avisos publicitarios, lo cual no es cierto.



INVERSIÓN PUBLICITARIA DEL PEN ARGENTINO COMPARADO CON EL ÍNDICE DE CONFIANZA

Esa falacia es lo que lleva a los oficialismos a hacer uso de la comunicación gubernamental para su beneficio, convirtiendo toda comunicación con el ciudadano en una suerte de **campaña permanente**. Desde el punto de vista comunicacional, es la saturación de las audiencias lo que explica que cada vez se tenga que gastar más y más en comunicación y los resultados sean decrecientes con relación con los estímulos propagandísticos. Pero además de carecer de base técnica, este sistema pone en desventaja a las fuerzas que no están en el poder. No solo porque no tienen recursos equiparables a los de los partidos en el gobierno, sino porque en Argentina, desde 2011 deben ajustar su comunicación a los espacios cedidos, de acuerdo con la ley electoral. Con la ventaja obvia que le da su lugar, “la posición del oficialismo se ve beneficiada por la información sobre su gestión de gobierno y se convierte en un momento importante en la campaña” (Vowe y Wolling, 2002:65).

Sin embargo, esta misma saturación del sistema es la que propicia nuevas oportunidades para aquellos que experimenten nuevas **formas de comunicación más directas con la ciudadanía**. En un mundo lleno de carteles, no es otro cartel el que va a marcar la diferencia. En un sistema que profundiza el modelo de la comunicación publicitaria tradicional, las nuevas formas de hacer campaña, más participativas, más cercanas a la acción de la comunidad, son lo que permitió al Partido Demócrata volver al poder con Barack Obama. No fueron las redes, sino la comunicación participativa que estas facilitaron

y la visibilidad que dieron a las actividades de las bases. Se trató de un modelo que invirtió la tradicional bajada del candidato al votante para poner al **ciudadano en red** y darle protagonismo.

El ciudadano elector (de medios y candidatos)

Las nuevas tecnologías extendieron el ámbito de la comunicación de los medios tradicionales a la **comunicación móvil**. Como planteó Dominique Wolton, toda comunicación tiene sus reglas, ocurre en un espacio definido e implica siempre un público, es decir, no puede entenderse sin una visión de las relaciones sociales propias de una época y un lugar (Wolton, 2000). Son estas relaciones las que determinan los medios de comunicación y la transformación de las prácticas sociales que trae al sistema mediático.

La transformación más asombrosa del sistema de los medios la vivieron sus destinatarios, que manejan nuevas gramáticas para la lectura de los mensajes que circulan, que decodifican y reescriben para ponerlos nuevamente en circulación. En el nuevo sistema ya no sirve la palabra receptor, insuficiente para describir el papel activo que desempeñan los participantes de los procesos de autocomunicación de masas.

La idea de receptor es más propia de la época inicial de los medios de masas, que pretendían reflejar el mundo exterior en formatos informativos y documentales. Sin embargo, en la medida en que la televisión y la radio se convertían en un lugar social tan importante como cualquier otro, empezaron a ser el lugar donde ocurrían los hechos. Los medios ya no solo transmitían lo que pasaba fuera de ellos, sino que propiciaban acontecimientos que ocurrían solo en su ámbito. El ejemplo son los debates preelectorales, que existen por y para los medios, aunque ello no los hace menos auténticos. O una conferencia de prensa, que permite que todos los medios mantengan un diálogo con un funcionario al que de otra manera no accederían. Esta producción del acontecimiento mediático no significa que sea un artificio sino, simplemente, que son sucesos que se gestan en ese espacio virtual pero que involucran actores reales, que toman decisiones y hacen públicas sus posturas en esa situación. Y, por lo tanto, lo que ocurre en ellos tiene impacto social como cualquier otro acontecimiento público. Por eso dice Scott Lash que hacia el fin del siglo XIX, “los noticiosos televisivos son menos una representación de la política que su continuación en otra parte” (Lash, 2005). La discusión pública encontró en los espacios de los medios un ámbito con reglas propias que abría la puerta a ciertos personajes cuya principal condición era que fueran conocidos, así en el deporte, la farándula, como en la política. Como analiza Bauman, “los motivos que llevaron a los famosos a estar en el candelero público son las causas menos importantes de su ‘celebridad’.

El factor decisivo es su notoriedad y la frecuencia con la que mencionan sus nombres en los programas de radio y televisión y las conversaciones que se siguen de éstos”. Pero no podemos olvidar, como se encarga de aclarar el mismo Bauman, que “la notoriedad es tan episódica como la vida misma en un entorno moderno líquido”. Es decir que si bien podemos concluir que los medios contribuyen a la legitimación de ciertas imágenes o personajes, suelen ser demasiado efímeros como para atribuirles hoy los mismos efectos que suponíamos para momentos en que los lenguajes mediáticos eran otros.

En algún momento, hacia el fin del siglo pasado, las audiencias se aburrían de ver siempre lo mismo. Y ahí estaban las tecnologías, que permitían compartir contenidos entre pares, como los blogs, los canales de You Tube, las redes como Facebook, My Space o cualquiera de los muchos espacios para compartir vivencias, comentarios, imágenes. Entonces, el video casero empezó a mostrar situaciones más originales y creativas que las que ofrecían los medios tradicionales, que todavía no habían entrado en la vida privada de sus audiencias. Esos nuevos formatos testimoniales empezaron a acaparar la atención, al punto de que en 2006, la revista *Time* puso a su lector como personaje del año, en tanto protagonista indiscutido de la nueva circulación de información.

Es en este contexto que deben entenderse los nuevos formatos de la “televisión realidad”, donde los participantes suelen ser personas que no pertenecen a ese mundo de las celebridades. Los clásicos medios de oferta, en los que el emisor marca los tiempos, empezaron a integrarse con los **medios de demanda**, en los que es el destinatario el que decide cuándo y cómo desea ver una película, escuchar música o consultar el diario, mayormente sin pagar por ello. En la nueva era, **el destinatario es protagonista**, no sólo porque los participantes de los programas más populares se parecen cada vez más al televidente, sino porque los nuevos formatos convocan al público a sumarse. Votar por sus favoritos, dar sus testimonios, compartir sus problemas íntimos, mostrar sus talentos, enviar imágenes como cronista eventual de un hecho son algunas de las formas en que los ciudadanos hoy participan en los medios. Y son estos géneros los que además generan mayor interés en las audiencias, al punto de que la publicidad de las grandes marcas está adoptando estas nuevas narrativas que ponen al consumidor real como protagonista de los mensajes.

Esta transformación implica una nueva forma de comunicación, que no admite la simple transferencia de los recursos clásicos a los nuevos circuitos. Las redes no son para difundir los comunicados de prensa o las fotos de los actos oficiales, sino para dialogar, para ver en qué están los participantes, para intercambiar ideas, información, orientación. Tener una dirección de Twitter con un millón de seguidores sin seguir a nadie, sin conversar jamás o

bloqueando a aquel que expresa una opinión disidente es usarlo como una casilla de correo y, por tanto, desaprovecharlo.

El nuevo sistema, que podríamos llamar “**posmedios**” porque ya no son nuevos (como sugería la idea de “nuevas tecnologías”), sino que vienen a reconfigurar el sistema de medios masivos con características distintivas, se caracteriza por:

- **Autocomunicación de masas**, en la medida en que integra sistemas masivos con los personales.
- **Comunidad**, que otorga prioridad a los mensajes de remitentes conocidos y cercanos.
- **Diversidad**, dada por la multiplicidad de canales disponibles.
- **Flexibilidad** para la demanda, en contraste con la oferta estructurada de los medios tradicionales.
- **Conversación**, que promueve el ejercicio de la simetría de la comunicación.
- **Red**: la circulación deja de tener un centro porque se prioriza el intercambio entre pares.

Si el destinatario es el que elige cuándo se informa, a quiénes sigue en las redes y cuándo y por qué medios se conectará, es obvio que priorizará aquello que hable de él mismo. Esa es la variante de la TV realidad en los formatos informativos, en donde la agenda del poder, que es la que suele cubrir la prensa tradicional, se corre para desarrollar un periodismo que se ocupa de los temas que proponen sus audiencias o que invita a preguntar al invitado. Pero también es la cadena de 24 horas de noticias cada vez más receptiva a las coyunturas que organizan los ciudadanos, que con sus protestas y manifestaciones marcan la agenda de los móviles de noticias. Entre un acto oficial, formal y protocolar y la expresión espontánea de la calle, siempre es más atractivo lo segundo, por narrativa y por cercanía al espectador. Es más interesante la expresión del votante que los dichos de los candidatos, como mostró el video de François Hollande que capturaba imágenes espontáneas de votantes en la calle y en los actos. Por más poderoso que sea el emisor, ya no puede controlar los flujos de la información, como muestran casos de comunidades pequeñas que pueden ahora llevar sus temas a la agenda nacional.

De la publicidad al *storytelling* (o de las promesas probables a las historias reales)

Hacia fines del siglo XX, en comunicación política se hablaba de cosas como la videopolítica, que postulaba que si la escena pública estaba delimitada por los medios, la discusión política debía ajustarse a las reglas del espectáculo.

Con esa idea, los procesos electorarios se centraron en la campaña mediática, aplicando recursos de la publicidad de marketing a la comunicación con el ciudadano. De la compulsión electoral, la comunicación profesionalizada se extendió a la gestión de gobierno, que incorporó la aplicación extendida de recursos gráficos a la comunicación, la pauta publicitaria para circular los mensajes y la presencia permanente en los medios de prensa mediante campañas organizadas con fines de difusión. En Latinoamérica, las condiciones de pobreza de la mayor parte de la población no fueron un obstáculo para que sus dirigentes políticos eligieran el formato glamoroso de los medios masivos para procurar el apoyo de sus votantes. Sin embargo, algo más de dos décadas de videopolítica intensiva no han traído mayor participación democrática ni mayor cercanía de la política con la opinión pública. Antes bien, la comunicación política marketinizada quedó en manos de quienes podían pagar sus altos costos de difusión y asesoramiento, lo que propició una concentración en los que contaban con grandes presupuestos. Paradójicamente, el escenario que conformó la videopolítica demuestra que el concepto de **“espacio público” no es equivalente a “espacio mediatizado”**.

En la definición de Wolton, espacio público –como ámbito abierto en el que se expresan todos los que se autorizan para hablar públicamente y dar cierta difusión a su discurso– se aplica perfectamente a este nuevo escenario que configuran las redes. La novedad es que la autorización para hablar ya no la da el poder, sino aquel que puede tomar la palabra en un momento dado, algo así como hacer uso político de esos quince minutos de fama que nos auguró Andy Warhol a todos nosotros. Para los actores de poder resulta frustrante que una cámara improvisada en un piquete resulte más atractiva que un discurso oficial bien ensayado. Y a veces estas nuevas circunstancias no son del todo comprendidas por quienes tienen a su favor recursos publicitarios o una trayectoria, y no terminan de comprender cómo es que esos personajes efímeros, intrascendentes, marginales, consiguen concentrar la atención de las audiencias de manera más eficiente que las producciones más sofisticadas. En su desconcierto, a veces quieren producir la espontaneidad de los posmedios, como si se tratara de un espectáculo o se inventan seguidores en Facebook o en Twitter que controlan sus departamentos de prensa, o incluyen en sus actos al público, pero solo dejan ingresar a sus fieles partidarios. La trampa en la que caen es que el nuevo destinatario percibe claramente esa naturaleza impostada de esta espontaneidad organizada.

La diferencia principal entre el modelo de la videopolítica y este que configuran los **medios en red** es el paso **de la representación a la presentación** (Lash, 2005), esto es, de los discursos a las vivencias, de lo racional a lo emocional, del eslogan al testimonio. Decía hace unos años Ramonet, para explicar estos cambios que se empezaban a ver en los noticieros, que mien-

tras el televidente no puede saber si la noticia es verdadera o no, la emoción que experimenta sí es cierta y, por lo tanto, cree más en su emoción que en la noticia (Ramonet, 1998).

El formato que está descubriendo la política para esto es lo que se llama **storytelling**, que reemplaza las discusiones abstractas por las pequeñas historias contadas por sus protagonistas. Este formato responde a las nuevas narrativas mediáticas y a las investigaciones recientes de comunicación, que “afirman que las emociones son más fuertes que las ideas. Cuando hay colisión entre la razón y la emoción, la segunda prima” (Crespo, Garrido, Carletta y Riorda, 2011:116). Los testimoniales cercanos al *talk show* fueron el eje de la comunicación del organismo estatal de seguridad social (Anses) en la presidencia de Cristina Fernández, que luego se trasladaron a la campaña del oficialismo en 2011. Con esa estrategia, la comunicación electoral tuvo una continuidad temática y narrativa con la comunicación de gobierno, que puso en pantalla testimonios de ciudadanos beneficiados con alguna política pública.³ El realismo de las imágenes, que mostraban también debilidades de esas personas, las hacía por eso más creíbles. La pieza “La fuerza de Haydeé” mostraba una mujer contenta porque se había podido jubilar, aunque reconocía que tenía que salir a trabajar para vivir. “La fuerza de Elena” hablaba de una familia que tenía su televisión digital, pero la mostraba en su vivienda precaria. Lo que racionalmente podría ser una contradicción, porque mostraba debilidades de las políticas del oficialismo, emotivamente le daba fuerza al testimonio.



Video “La fuerza de Haydeé” de la campaña 2011 del Frente para la Victoria

Cuando la comunicación transita por lo conocido y lo cercano, sirven poco los argumentos racionales y las evidencias fácticas. La gente convencida no se dejará llevar a otras conclusiones, sino que ante un mensaje discordante, simplemente cambiará de canal o descartará los mensajes que contradicen sus opiniones. Como aconseja George Lakoff, no alcanza con la verdad si esta

no guarda relación con los marcos conceptuales de los públicos: “No puedes ganar exponiendo simplemente hechos ciertos y mostrando que contradicen las reivindicaciones de tu oponente. Los marcos prevalecen sobre los hechos. Los marcos de él se mantendrán y los hechos rebotarán” (Lakoff, 2007:166). Es el mismo factor que explica que “la gente vota al candidato que le provoca los sentimientos adecuados, no al que presenta los mejores argumentos” (Castells, 2009:213).

Los últimos estudios realizados dentro de la **teoría del enmarcado** (*framing*) explican que las personas tienden a exponerse solo a los mensajes que coinciden con sus marcos conceptuales. Esto explica que elegimos los medios que guardan consonancia con nuestras opiniones: “Las personas suelen recordar mejor la información que confirma los resultados que desean. También es probable que utilicen sus recursos intelectuales para buscar información que confirme, y no que contradiga, sus metas” (Castells, 2009:212).

Esto nos explica por qué los nuevos fenómenos comunicacionales no pueden describirse con las lógicas de la “construcción de sentido”, tan afectas a la investigación académica del siglo pasado, sino que demandan una descripción detallada de la circulación y consumo de signos antes que de sus significados. Desde la perspectiva de las elites, la información se basaba en el principio de autoridad: es verdad porque es dicho por alguien de poder, y se transcribe entre comillas sin que necesite ser constatado. En última instancia, se remite la afirmación a la fuente última, en la que se descarga la responsabilidad de los dichos. Algo similar ocurre con los mensajes electorales, promesas en su mayoría, como si la transmisión de la palabra política no necesitara más prueba de existencia que su propia emisión: pretenden que el enunciado se valide por el acto mismo de la enunciación. Pero ahí es que no cuenta su significado, porque precisamente se trata de un significante vacío que cada quien llena de contenido emocional.

La comunicación política del siglo pasado fue tributaria de un modelo de oferta, donde el emisor era central en el proceso en tanto que determinaba el mensaje y elegía el medio por el que lo ponía a circular. En este esquema, el receptor quedaba como un mero testigo. Pero nuestra sociedad de hoy no se explica con los modelos sociológicos anteriores, en la medida en que “el sistema lineal de Parsons es reemplazado por el sistema no lineal de Luhmann. La linealidad de la reproducción de lo simbólico es desplazada por la no linealidad de lo real”, al decir de Lash. Por eso ya no funciona la lógica unidireccional de los modelos de la propaganda y hay menos posibilidades de que el sistema de medios manipule homogéneamente la opinión pública.

Si algo nos enseña la acomodación del sistema de medios es que el *reality* televisivo es en cierta medida un reflejo de cómo están andando nuestras democracias. Dice Rincón que el género “privilegia la convivencia de las diversidades, que se construye de acuerdo con normas colectivamente aceptadas y la gente puede participar en la toma de decisiones de la comunidad ficticia” (Rincón, 2006:76). En ambos sistemas se apela a la emotividad para saber a quién hay que eliminar y a quién hay que brindar apoyo. Pero mientras el voto es voluntario en un sistema democrático, en los *reality shows* es opcional y con cargo para el votante y, no obstante, mucha gente paga cada semana para votar a celebridades tan efímeras que a las semanas de termi-

nado el concurso nadie recordará. Parte del entusiasmo que generan estos **programas de realidad** se explica porque son intensamente participativos: sus seguidores sienten pasiones, las expresan y son escuchados porque justamente esas opiniones son parte del espectáculo.

El éxito del show reside justamente en que trata de ir hacia lo que la decisión mayoritaria marca: a los productores no les interesa torcer el gusto popular porque justamente es lo que intentan captar. Cuando más se acerquen los protagonistas a los espectadores, más se consolidará el interés por el programa, y para eso necesita que sea la misma audiencia la que les diga con quién quiere pasar las últimas semanas. Un aprendizaje que la política tiene para hacer es abrir sus canales con la misma **receptividad** y aceptar la crítica más dura con la misma avidez con que busca los aplausos. Por eso dice Rincón: “El día en que sepamos tanto de democracia como de *reality* habremos ganado como sociedad; el día en que seamos tan participativos, críticos, activos y decisores con la democracia como lo somos con los *reality* seremos auténticamente democráticos”.

El sistema de comunicación que estrena el siglo XXI permite indagar, observar, compartir, escuchar, conversar, todas acciones que fortalecen la convivencia democrática. La comunicación política debería estar feliz de tener todo esto a su alcance como nunca antes. Así como los ciudadanos empiezan a apropiarse de estos recursos para expresarse, para verse, para relacionarse, los políticos deberían abandonar la vieja costumbre de hablarles a los votantes para aprovechar todas estas posibilidades para empezar a comunicarse con ellos.

Notas

- 1 Citado en *Revista Etcétera*, 25 de noviembre de 2011, en <http://bit.ly/OuIV82> [consultado en julio 2012].
- 2 El video se armó con imágenes que priorizaban los votantes en la calle o en los actos, en situaciones casuales, y fue musicalizado con la canción de hip hop de Kany West y Jay-Z's "Niggas in Paris". Se puede ver en <http://youtu.be/BOXhp0BuaiM> [consultado en agosto de 2012].
- 3 La serie de comerciales tuvo como concepto "La fuerza de..." y los principales comerciales fueron: "La fuerza de Cecilia" (<http://youtu.be/XO1ztDWzRPA>); "La fuerza de Brian" (<http://youtu.be/-l3knCbcMPg>); "La fuerza de Jessica" (<http://youtu.be/cLSzo8JwQWQ>); "La fuerza de Elena" (<http://youtu.be/m9jDMoolT3A>); "La fuerza de Haydee" (<http://youtu.be/ss9LHPQHLYU>).

Bibliografía

- Amado, A. (ed.) (2000). *Trastienda de una elección*. Buenos Aires: Temas.
- _____. (2006). "Argentina 2005: repensar la comunicación política", en *Diálogo político*, Año XXIII, Nro. 2, junio, pp. 49-77. En http://www.kas.org.ar/DialogoPolitico/Dialog/2006/Dial-Pol2_06/Amado.pdf.
- Amado, A. y Amadeo, B. (2012). *Cristina al gobierno. Las relaciones públicas al poder*. XI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigación en Comunicación. Montevideo: Asociación Latinoamericana de Investigación en Comunicación.
- Bauman, Z. (2004). *La sociedad sitiada*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Cantril, H. (1985). "La invasión desde Marte". En Moragas, M. de (ed.), *Sociología de la comunicación de masas* (Vol. 2). Barcelona: Gustavo Gili.
- Castells, M. (2008). "Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (I). Los medios y la política", en *Telos*, 74 (enero-marzo).
- _____. (2009). *Comunicación y poder*. Barcelona: Alianza.
- _____. (2012). "Defender la libertad en Internet es la base para defender la Libertad", en *Revista Etcétera*. En <http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=13877>.
- Crespo, I., Garrido, A., Carletta, I. y Riorda, M. (2011). *Manual de comunicación política y estrategias de campañas*. Buenos Aires: Biblos.
- Lakoff, George (2007). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*, Editorial Complutense.
- Lash, S. (2005). *Crítica de la información*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Latinobarómetro. (2010). *Informe 2010*. Santiago de Chile.
- _____. (2011). *Informe 2011*. Santiago de Chile.
- McCombs, M. (2006). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Barcelona: Paidós.
- Mora y Araujo, M. (2011). *La Argentina bipolar*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Moragas, M. de (1985). *Sociología de la comunicación de masas. Estructura y funciones* (Vol. 2). Barcelona: Gustavo Gili.
- Poder Ciudadano (2003). *Monitoreo de la cobertura informativa de la campaña presidencial argentina 2003*. Buenos Aires.
- Ramonet, I. (1998). *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Debate.

- Rincón, O. (2006a). *Narrativas mediáticas. O cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento*. Barcelona: Gedisa.
- _____ (2006b). Cuando gobernar es una emoción televisiva. *La insignia*, pp. 1–6. Madrid. En http://www.lainsignia.org/2006/diciembre/cul_035.htm.
- _____ (ed.). (2008). *Los tele-presidentes: cerca del pueblo, lejos de la democracia*. Bogotá: Centro de Competencia en Comunicación. En [http://c3fes.net/\(p\)publicacion7.htm](http://c3fes.net/(p)publicacion7.htm).
- Sarlo, B. (2011). *La audacia y el cálculo. Kirchner 2003-2010*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Verón, E. (2011). *Papeles en el tiempo*. Buenos Aires: Paidós.
- Vowe, G. y Wolling, J. (2002). “¿Americanización de la campaña electoral o marketing político? La evolución de la comunicación política”, en F. Priess (Ed.), *Relación entre política y medios*, Buenos Aires: Temas.
- Waisbord, S. (2012). “Periodismo y política. Repensar la agenda de investigación en la academia globalizada”, en *Revista Telos*, enero-marzo, pp. 1-16.
- Wolton, D. (1998). “La comunicación política: la construcción de un modelo”, en J. M. Ferry y D. Wolton (Eds.), *El nuevo espacio público*, Barcelona: FALTA EDITORIAL.
- _____ (2000). *Internet, ¿y después?* Barcelona: Gedisa.
- _____ (2007). *Pensar la comunicación*. Buenos Aires: Prometeo.

Adriana Amado Suárez

Dra. en Ciencias Sociales (FLACSO). Magíster en Comunicación Institucional. Lic. en Letras (Univ. de Buenos Aires), especializada en comunicación pública y medios. Docente e investigadora en la Universidad Nacional de La Matanza. Profesora visitante de posgrado en universidades de Latinoamérica. Participa activamente en foros y redes internacionales en temas de su especialidad y es miembro responsable del capítulo argentino del proyecto internacional de investigación Worlds of Journalism. Cuenta con numerosas publicaciones académicas. Autora de tres libros, siete obras colectivas como editora y veinte como coautora. Colabora como columnista especializada en televisión y temas de sociedad en medios de prensa de Argentina. Dirige el blog de intercambio académico www.catedraa.com.ar, creado en 2004. Preside www.infocidadana.org.ar, una organización cívica que promueve la información pública a través del programa de conferencias de prensa “Preguntar al poder”, que cuenta con el apoyo institucional de la Fundación Konrad Adenauer.

CAPÍTULO 1

Política y marketing político, diez años después

En el año 2002 tuvimos el honor de escribir para la publicación del *Manual de marketing político ABC, Acciones para una Buena Comunicación en campañas electorales*. En ese momento, Argentina estaba viviendo una situación política, social e institucional sumamente delicada y que fue precedida por diversos éxitos comunicacionales. En otras palabras, estuvimos ante la presencia de una campaña de comunicación sumamente exitosa que le dio a Fernando de la Rúa la posibilidad de instalarse en forma competitiva como la opción más fuerte ante el peronismo, que había gobernado el país desde 1989. Esta pieza fue acompañada por la correcta elección de los temas políticos que eran relevantes para la ciudadanía. Como se señaló en ese entonces: “El candidato de la Alianza planteó con convicción los puntos centrales de su campaña: continuidad en materia económica, incluyendo convertibilidad y defensa de la estabilidad; transparencia en la gestión de gobierno, y que el ajuste debería hacerlo la política. Sobre la base de estos ejes, es decir, teniendo en claro el **qué** de la política, fue que sus asesores pudieron instrumentar el **cómo** con pericia técnica y con un resultado exitoso. **Pero el éxito no es atribuible al equipo de comunicación, sino a una línea política clara**” (ABC, 2002:11).

De esta forma, se definió que “lo que el marketing político proporciona son herramientas, que resultan particularmente adecuadas al contexto en el que hoy se desenvuelve la política. Pero en la utilización de esas herramientas, en la definición de los objetivos y orientaciones a los cuales se subordinan, hay un lugar indelegable e insustituible que corresponde al liderazgo político. Si existe tal liderazgo, las técnicas del marketing y la comunicación pueden servir para potenciar un proyecto determinado. Pero nunca pueden sustituir al liderazgo político, ni construirlo desde la nada. Para decirlo en pocas palabras: lo que el marketing político ofrece son técnicas para resolver el **cómo** de la política en su aspecto de comunicación, que hoy, con la centralidad de los medios masivos, cobra gran importancia. Pero la definición de lo funda-

Carlos
Germano

mental, esto es, el *qué* de la política, es una responsabilidad intransferible e insustituible de quienes hacen la política” (ABC, 2002:9).

El punto radica en que esta diferencia, entre el *qué* y el *cómo* de la política, sigue siendo una discusión vigente en la actualidad. Básicamente, debido a que en esta última década se han sucedido, con una velocidad apabullante, profundos cambios en determinados parámetros y funcionamientos de las antiguas lógicas comunicacionales: estos avances han modificado cabalmente nuestra forma de informarnos, de relacionarnos y de la reciprocidad entre gobernantes y gobernados. Asimismo, hay que agregar la creciente intercomunicación entre experiencias locales e internacionales, haciendo mucho más sencillo conseguir acceso a piezas exitosas en otros países, importar tecnologías de comunicación e inclusive acceder a consultores y publicistas foráneos (no sólo de América Latina, sino de Europa y Estados Unidos) que en otros momentos resultaban inalcanzables.

Lo que ocurre, entonces, es que en esta “disputa” entre el *qué* y el *cómo* las partes parecen alejarse. Por un lado, la política sigue ocupando el mismo lugar que históricamente ocupó, pero las herramientas de marketing político han aumentado de manera trascendental en esta última década. Asimismo, algunos poderes del Estado se mantuvieron entre los argentinos como las instituciones con menor confianza. En este sentido, en los últimos 10 años no hemos tenido cambios significativos. La pregunta que nace entonces es: ¿cómo seguir sosteniendo esta “pelea” que, a primera vista, parece ser despareja?

Analicemos cada una de las partes. En primer lugar, tenemos que considerar brevemente cuáles fueron los cambios en materia de comunicación que se dieron en esta última década. Claro que hace diez años ya estábamos en presencia de un mundo en donde el diario, la radio y la televisión habían ido adaptando sus formatos y contenidos ante la bidireccionalidad que planteaba el crecimiento de internet, pero en la actualidad no sólo nos encontramos en una situación en la que esta realidad de los históricos emisores del mensaje se ha profundizado, sino que los receptores también han sido afectados por la revolución de las telecomunicaciones. Las nuevas tecnologías permiten a las distintas audiencias la posibilidad de expresarse, quejarse y opinar sin límites.

El crecimiento de las redes sociales en el mundo viene siendo un factor fundamental para comprender el cambio en las comunicaciones y en la redefinición del viejo axioma de la comunicación en el cual un emisor da un mensaje mediante un canal particular para que lo reciba un receptor. Comprender y aceptar este cambio de situación resulta casi un camino obligatorio en la actualidad, pero el eje radica en adaptarse al contexto en el que se vive. En este sentido, América Latina es un escenario particular ya que, como bien han marcado diversos expertos, la importancia radica en la conectividad. Así, las

fuertes desigualdades sociales que posee nuestro continente podrían relativizar los alcances de estos cambios.

Resulta fundamental, entonces, comprender cuál es la situación que se vive en la región, y observaremos que nos encontramos con algunas situaciones interesantes: analicemos rápidamente algunos datos al respecto, sobre la base de los resultados obtenidos por ComScore en “Futuro Digital – Latinoamérica 2012”:¹

La población online de Latinoamérica creció más rápido que en cualquier otra región del mundo en 2011, al aumentar un 16% y llegar a 129,3 millones de visitantes en diciembre de 2011.

Los sitios Google reinaron como la entidad más visitada en diciembre de 2011 al alcanzar 123,4 millones de visitantes en la región, mientras que Facebook.com lideró como la entidad web que más involucró a los usuarios, registrando 25% de todo el tiempo consumido online.

Las redes sociales, que eclipsaron a los portales como la categoría online que más evolucionó en noviembre de 2011, registraron cerca de 30% de los minutos online al final del año, un aumento de 9,5% durante el último año.

Latinoamérica tiene cinco de los mercados más afines a redes sociales a nivel mundial. Los usuarios de internet en Argentina promediaron 10,7 horas en sitios de redes sociales en diciembre de 2011, seguidos por chilenos (9,5 horas por visitante), peruanos (8,7 horas), colombianos (7,6 horas) y mexicanos (7,1 horas).

Los sitios de entretenimiento continuaron acumulando visitantes en 2011, al crecer de 14% a casi 97% de todos los usuarios online de la región. Peruanos, colombianos y chilenos pasaron la mayor parte del tiempo en sitios de entretenimiento, cada uno promediando más de 4 horas por visitante a fines de año.

Las vistas de videos online crecieron rápidamente en 2011, ya que el total de videos vistos creció en dígitos dobles en Brasil, México, Argentina y Chile. Hubo aumento en la audiencia y crecimiento de videos vistos por espectador.

Impulsadas por la temporada de compras de fiestas navideñas, las visitas a sitios de *retail online* crecieron en un 30% a medida que más latinoamericanos acudieron a la web para ver y comprar bienes y servicios. Dentro de las categorías de *retail*, los sitios de comparación de precios tuvieron la mayor penetración, donde casi 1 de cada 4 usuarios online visitó esos sitios en diciembre de 2011.

Los latinoamericanos continúan siendo propensos a las búsquedas online. En 2011, el número total de búsquedas aumentó 38%, a más de 21 mil

millones en diciembre. Con un promedio de 173 búsquedas por persona que usa buscadores, Latinoamérica lidera el mundo en frecuencia de búsqueda.

Continuando con este mismo esquema, basados en los datos de Internet World Stats de diciembre de 2011, se puede observar que en Argentina, el 65% de los usuarios que consumen internet usa Facebook; y asimismo, de acuerdo con un estudio de ComScore de agosto de 2010, se puede afirmar que el alcance de Twitter se quintuplicó desde agosto 2009 a agosto 2010. El 73% de los usuarios utiliza mensajería instantánea para comunicarse (49% a nivel mundial, 32% en América del Norte). YouTube es el principal canal de uso entre los usuarios en materia de entretenimiento online con el 57% y Argentina es el país de la región que más aumentó su consumo de tiempo online (+3) en 2011, en el que está una hora por debajo de los mayores consumidores: México y Brasil.

Por otro lado, nos encontramos con la política, que no se encuentra en una situación simple. Analizando el contexto político social argentino de hace 10 años, la actualidad encuentra, en cierto sentido, una política revitalizada. En primer lugar, el “que se vayan todos”, que parecía iba acabar con muchos actores presentes en la política nacional, significó en la práctica “que se vayan unos pocos”. Asimismo, el año 2012 nos encuentra con una nueva ola de participación ciudadana, ya sea en el creciente aporte del electorado en elecciones provinciales y nacionales como en relación con los sectores más jóvenes, ya sea dentro del kirchnerismo (donde La Cámpora es el principal prototipo) o inclusive, aunque de forma más difusa, dentro de partidos como el PRO. En esta cuestión, el rol de las nuevas tecnologías es fundamental.

Entonces, vale la siguiente pregunta: ¿cómo se expresa la clase política? Lo escrito hace 10 años sigue, en parte, estando vigente: “A diferencia de lo que ocurría antes, cuando los dirigentes políticos tenían un contacto directo con sus votantes, y conocían de primera mano cuáles eran sus necesidades y demandas, hoy esta cercanía es virtualmente imposible, y esto lleva a que se desarrollen diversos mecanismos de mediación. Los medios de comunicación son para los dirigentes políticos la mediación más adecuada para llegar a un público muy extenso. Los sondeos de opinión, e incluso cierta utilización de los medios de comunicación por parte de la población (como cuando se producen manifestaciones destinadas a ser captadas por la cámara, para ganar visibilidad en el espacio público), son mediaciones que permiten transmitir las necesidades y preocupaciones de la ciudadanía a los dirigentes” (ABC, 2002:8).

Estas palabras continúan reinando en la actualidad, aunque las nuevas tecnologías, como ya hemos visto, aparecen para cuestionar ciertos ejes y comprender que si bien los medios tradicionales (en especial la televisión) siguen presidiendo, hay que comenzar a valorar una audiencia que no sólo tiene ganas de ser escuchada, sino que tiene los canales y equipos para llevarlo a cabo.

De todas maneras, encontramos en el año 2002 y en 2012 ciertas características comunes, una misma disputa en donde el marketing político ha logrado aumentar sus herramientas posicionándose, aún más, como un espacio en donde la política tiende a descansar y confiar. En donde los políticos se mueven en lugares en donde no se sienten cómodos y, como si fuera poco, intentan adecuar con estrategias vetustas las características de las nuevas tecnologías.

“Lo que el marketing político proporciona son herramientas, que resultan particularmente adecuadas al contexto en el que hoy se desenvuelve la política. Pero en la utilización de esas herramientas, en la definición de los objetivos y orientaciones a las cuales se subordinan, hay un lugar indelegable e insustituible que corresponde al liderazgo político. Si existe tal liderazgo, las técnicas del marketing y la comunicación pueden servir para potenciar un proyecto determinado. Pero nunca pueden sustituir al liderazgo político, ni construirlo desde la nada” (ABC, 2002:8).

Veamos dos ejemplos puntuales. El primero de ellos radica en un caso paradigmático, que generó un cambio absoluto en la forma de comunicar política, exitoso, de una campaña moderna y un modelo que es constantemente imitado, con mayores y menores niveles de éxito, en las campañas latinoamericanas actuales: la campaña presidencial de Barack Obama y su triunfo en noviembre de 2008. El segundo ejemplo es un caso que también es visto como una campaña electoral moderna, aplicada en nuestro país, que luego sufrió las vicisitudes de no poder sostener, tanto para la opinión pública como para el armado político, un “*qué* claro y definido: la campaña electoral de Francisco de Narváez de cara a las elecciones de mitad de término en el año 2009 y su posterior posicionamiento político.

El caso Barack Obama

Barack Obama anunció su candidatura siendo senador por el estado de Illinois en febrero de 2007. Luego de vencer en las internas demócratas, entre otros candidatos, a Hillary Clinton, compitió con el republicano John McCain por la presidencia de los Estados Unidos y el 4 de noviembre de 2008 fue elegido por la ciudadanía como el primer presidente afroamericano de la historia del país.

Toda su campaña electoral, ya sea en las internas partidarias como en las elecciones generales, fue considerada un caso de éxito de las nuevas formas de comunicar y, de cara a su reelección, probablemente volvamos a ver estas y otras piezas y opciones comunicacionales, que luego serán replicadas en otros países.

Tal como señala Rahaf Harfoush, quien fue una de las estrategas de la campaña de comunicación de nuevas tecnologías de Barack Obama, la campaña fue una innovación constante que tuvo su pilar en tres elementos básicos: la presentación del candidato en todos los estados (con el objetivo de desafiar en todos los ámbitos posibles al rival), buscar e identificar a los votantes indecisos y descontentos, y lograr potenciar la recaudación de fondos (consiguió reunir 750 millones de dólares frente a los 360 millones que pudo recaudar McCain).

En este sentido, hay algunas conclusiones que pueden obtenerse, que ejemplifican el esquema utilizado por Obama.

En primer lugar, se creó una marca fuerte bajo la figura del actual presidente, con lemas, logotipos, páginas de internet, afiches callejeros y todo tipo de comunicaciones, reales o virtuales, que estaban abocadas a la construcción de la misma. Claro que esto estaba acompañado y sustentado sobre determinadas cualidades del candidato que escoltaban las sensaciones que generaba la “marca Obama”. Es profesor universitario, buen orador y con un carisma particular, capaz de cautivar rápidamente a la audiencia con lenguajes sencillos aunque contundentes. Así, cada aparición pública no estaba exenta de toques de humor y emoción, pero de todos ellos podían obtenerse “títulos” que ocuparían los medios de comunicación y las redes sociales durante los próximos días.

En segundo lugar, una estrategia de comunicación simple, cercana y estrictamente segmentada al público con el objetivo de acercar al candidato y la causa a la ciudadanía. Bajo el paraguas de “hope” (esperanza), “change we can believe in” (el cambio que podemos creer) y “yes, we can” (sí, podemos), se organizó toda la estrategia comunicativa. Así, se buscó aproximar a la ciudadanía (recordemos que el voto en los Estados Unidos no es obligatorio como en Argentina) para que se sintiera partícipe y crear lazos no solo con el candidato, sino con otros votantes (o usuarios). De esta manera, se buscó convertir a públicos que no votaban, no mediante e-mails masivos sino mediante comunicaciones segmentadas por código postal, rasgos personales, patrones de compras, etc. y no necesariamente pidiendo un voto, sino muchas veces buscando generar actividades indirectas: mirar un video, compartir un archivo, donar unos pocos dólares, etc.

Aquí es donde las redes sociales funcionaron de una forma revolucionaria, y fue la campaña de Obama la que mejor entendió esta dinámica, ya sea para recaudar fondos, para ganar nuevos votantes o para reunir voluntarios que participaron activamente.

El *cómo* fue entendido por los artífices de la campaña de manera perfecta. Evidentemente, fue una pieza de comunicación integral que demostró su fun-

cionalidad y aparece como el referente para numerosas campañas en América Latina y el mundo. Aprovechar los momentos indicados para dar los mensajes apropiados por los canales más eficientes, con los objetivos claros, fue uno de los factores definitorios para explicar este fenómeno.

Pero el problema radica, tal como escribimos hace diez años, en las expectativas, ya que estas pueden ser las mejores amigas del candidato durante la campaña, pero las grandes enemigas durante la gestión: “La brecha entre las expectativas alimentadas durante la campaña y lo que luego resulta posible en la gestión pueden derivar a su turno en un acelerado desgaste y pérdida de legitimidad del gobierno, con consecuencias potencialmente lesivas para la estabilidad del sistema político en su conjunto” (ABC, 2002:12).

Si analizamos la evolución de la aprobación de gestión de Barack Obama, veremos cómo la gestión fue, y sigue siendo, uno de los problemas principales que tiene el presidente de los Estados Unidos. Gallup mide diariamente el porcentaje de estadounidenses que aprueban o desaprueban el trabajo que está haciendo Barack Obama como presidente. Los resultados se obtienen mediante encuestas telefónicas de aproximadamente 1.500 adultos que estén en condiciones de votar. El margen de error es de +/- 3,0%.² Barack Obama asumió la presidencia del país el 20 de enero de 2009, con Joe Biden como vicepresidente. Sobre la base de los números de Gallup, el 21 de enero de 2009 la aprobación de gestión era de 68% y la desaprobación, de 12%. En los primeros días de abril, la desaprobación había subido a 30%. En noviembre del mismo año se observa una aprobación de 54% y una desaprobación de 41%. Al cumplirse un año de su gestión, Obama tenía 49% de aprobación y 45% de desaprobación. A partir de ese momento, contemplando algunos picos sobre todo de desaprobación, el Presidente no ha podido volver a parámetros meramente positivos y fluctúa en una aprobación y desaprobación del 50%.

El caso Francisco de Narváez

Francisco de Narváez es un empresario nacido en Bogotá (Colombia) y devenido político. Fue electo diputado nacional por el Partido Justicialista en 2005, cuando compartió boleta con Hilda “Chiche” Duhalde. En el año 2007 fue candidato a gobernador por la provincia de Buenos Aires con Jorge Macri como vice-gobernador, elección en la que obtuvo 14,9% de los votos y quedó tercero detrás de Daniel Scioli y de Margarita Stolbizer. De todas maneras, fue la campaña a diputado nacional de 2009 la que le dio una notable instalación en la opinión pública y terminó venciendo a Néstor Kirchner con 34,5% de los votos contra 32,3%. En el año 2011 fue nuevamente candidato a gobernador, con Mónica López como vice-gobernadora y Ricardo Alfonsín

como presidente, y salió segundo con 15,8% de los votos, detrás de Daniel Scioli, quien obtuvo 55,1%. En el análisis de este caso encontraremos un buen ejemplo de un *cómo* exitoso proseguido por un *qué* insatisfactorio.

Si bien ya había participado en dos elecciones previas, Francisco de Narvárez se acercó a la campaña 2009 con un alto nivel de desconocimiento en la opinión pública, aunque era diputado nacional por la provincia de Buenos Aires electo. En este sentido, tuvo la posibilidad de “contar una historia”, es decir, crear un relato ante la ciudadanía basándose en las características políticas y personales que buscaba remarcar, sumado a aproximar estas ideas a lo exigido o deseado por la ciudadanía general, pero por su potencial público objetivo en particular.

En este objetivo fue como comprendió cabalmente sus oportunidades, con una línea política clara, profesionalmente diagramada y acompañada por una buena estrategia comunicacional. Así, fue disminuyendo su nivel de desconocimiento y transformándose con un mejor diferencial de imagen positiva que negativa. Todas las acciones comunicacionales fueron explícitamente direccionadas a un target específico, analizando el consumo de medios de cada sector y adaptándose (no sólo el mensaje, sino el canal por el cual se transmitía) a cada objetivo.

En primer término, hubo una “presentación en sociedad”³ donde se mostraba a un candidato contando su historia personal, no como político sino como una persona de familia, buscando transmitir cercanía y, sobre todo, posicionarse como el cambio ante el gobierno de Néstor Kirchner, que –como señalaban las encuestas del momento– generaba fuertes rechazos en importantes sectores de la población.

Estos spots televisivos, radiales, afiches en vía pública, folletos y comunicaciones por internet se realizaron sobre la base de diversos estudios cuantitativos y cualitativos que supieron comprender el “humor social” del público objetivo y, a su vez, ir testeando las reacciones que generaban. Así, buscó enfrentarse ante una retórica más “crispada” por parte del oficialismo y capitalizar el sentimiento de cambio que buena parte de la sociedad en la provincia de Buenos Aires buscaba, sobre todo luego de la crisis del campo, que culminó con el rechazo del Congreso a la Resolución 125. Asimismo, se buscó fuertemente armar una estrategia en donde “la gente” fuera el actor determinante del cambio. Este fue el objetivo del spot denominado “Hay alguien nuevo en la política: VOS”.⁴

El crecimiento de la imagen positiva del candidato, asociado a una mayor intención de voto, se fue fortaleciendo y continuó con la asociación entre Francisco de Narvárez, Mauricio Macri, Gabriela Michetti y Felipe Solá.⁵ A principios de 2009, la elección comenzaba a polarizarse lentamente en la

provincia de Buenos Aires entre De Narváez y Kirchner. En esta situación, uno de los ejes elegidos por De Narváez, también basándose en los diversos estudios de opinión pública realizados, fue el tema que más les preocupaba a los bonaerenses: la seguridad.

De todas maneras, uno de los principales problemas de la campaña radicaba en alcanzar con el mensaje propuesto a los sectores más relegados de la provincia, que son quienes, en términos generales, tienen menos recepción frente a mensajes políticos. La clave en este eje resultó un hecho casi fortuito que le permitió al candidato reducir casi a cero sus niveles de desconocimiento, sumar en imagen positiva y, fundamentalmente, crecer en intención de voto: el programa *Gran Cuñado*, dentro de *Showmatch*, conducido por Marcelo Tinelli en Canal 13.⁶ Esta participación, que tuvo repercusiones sumamente positivas en la opinión pública, fue un factor determinante en el plano final de la campaña. De hecho, De Narváez fue al canal a bailar en vivo, el imitador acompañó al candidato en sucesivos actos y participaciones públicas y, por último, en el programa de televisión, De Narváez venció en la final a Kirchner, hecho que se repetiría en las elecciones legislativas cercanas.

La victoria en las urnas generó una fuerte expectativa sobre Francisco de Narváez, quien durante la campaña supo aprovechar los momentos, organizar una campaña moderna y coordinada y, con un plan político puntual, fue el gran ganador de las elecciones legislativas del año 2009. La pregunta que se nos presenta, entonces, es qué ocurrió después de esta victoria política y comunicacional. La respuesta radica en un error clásico de muchos sectores políticos: olvidarse de la política e intentar mantenerse, gestionar o comunicar, solamente por medio del marketing. En otras palabras, sobrevalorando los alcances del mismo.

Esta decisión específica no hizo más que crearle, en primer lugar, problemas internos con muchos de sus aliados dentro de la política, lo cual terminó, en el mediano plazo, generándole dificultades con su electorado, que observó cómo se fue desdibujando su rol. Las altas expectativas generadas durante la campaña no fueron correspondidas por sus comportamientos políticos posteriores.

De esta manera y en forma de conclusión, las reflexiones aplicadas hace 10 años nuevamente se mantienen vigentes: “En lugar de responder políticamente a la pérdida de protagonismo y legitimidad social, y al angostamiento de sus márgenes de autonomía, la dirigencia política buscará compensar la falta de liderazgo con comunicación. Subordinándose al marketing, la clase política se resigna a no tener nada para decir, porque hay otros protagonistas que hablan en lugar suyo; e intenta disimular ese vacío perfeccionando cada vez más la forma de comunicarlo” (2002:19).

Resulta obvio señalar que la política siempre depende de la gente, y que un importante fragmento de las acciones debe, obligatoriamente, estar destinado a comunicar e informar una gestión, idea o política determinada por los medios correctos. De todas maneras, nunca un spot, un afiche o un acto van a ser tan efectivos como un liderazgo político. Mientras quienes nos gobiernan no comprendan esta máxima, seguiremos creando candidatos sin partidos de fondo, personas o meras imágenes con poco contenido programático que sigan fomentando un sistema político débil y sumamente volátil. De esta forma, cabe reiterar que, independientemente de la necesidad de saber comunicar, no hay mejor marketing político que una buena gestión de gobierno.

Notas

- 1 http://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2012/3/Social_Networking_Eclipses_Portals_as_the_Most_Engaging_Web_Activity_in_Latin_America.
- 2 <http://www.gallup.com/poll/113980/gallup-daily-obama-job-approval.aspx>.
- 3 <http://www.youtube.com/watch?v=ccFdiqPt91o&list=UUR0IPnVhLIQg1KAdYuAGD7A&index=518&feature=plcp>.
- 4 <http://www.youtube.com/watch?v=O80OArEldrQ&list=UUR0IPnVhLIQg1KAdYuAGD7A&index=504&feature=plcp>.
- 5 <http://www.youtube.com/watch?v=7qH-VRCcyc8&list=UUR0IPnVhLIQg1KAdYuAGD7A&index=453&feature=plcp>.
- 6 <http://www.youtube.com/watch?v=9NDEIZHM0E8>.

Carlos Germano

Abogado (Universidad de Buenos Aires). Director de Carlos Germano y Asociados, consultora de opinión pública y comunicación. Asesor de gobiernos nacionales, provinciales y municipales. Coautor del libro 20 años de medios y democracia (KAS, 2005) y Piqueteros. Nueva realidad social (KAS-ACEP, 2005), entre otros. Colaborador en la publicación La reforma política en emergencia democrática, realizada por la Asociación Conciencia y la Fundación Konrad Adenauer. Expositor de seminarios organizados por la Fundación Konrad Adenauer en Argentina, Chile, México, Bolivia, Colombia.

CAPÍTULO 2

Características del electorado argentino

Antes de hablar de cómo ganar una elección, es necesario que se comprenda el tipo de electorado al que se le hablará, pues las estrategias han cambiado en función de un nuevo contexto, que se ha ido profundizando en los últimos 20 años.

Carlos Fara

Del voto cautivo a la desregulación del electorado

En los últimos 30 años los electorados vienen experimentando cambios bastante profundos. La volatilidad y la ruptura de los patrones tradicionales de comportamiento electoral se han convertido en una regla. La Argentina no es una excepción.

A dicho proceso, que periodísticamente se lo ha popularizado con la expresión “se vota más a las personas y menos a los partidos”, lo hemos denominado “desregulación del electorado”. Sin embargo, tal cual se lo describirá, es algo más complejo que dejar de votar etiquetas partidarias para centrarse en los atributos de los candidatos.

¿Qué es la “desregulación del electorado”?

Desde la llegada de la democracia en el año 83 se ha producido en la Argentina una progresiva desregulación del mercado electoral. Esto es: cada vez en mayor medida el electorado no responde exclusivamente a las pautas tradicionales en materia de comportamiento del voto, sino que decide el sufragio en función de elementos coyunturales. Es el detrimento del llamado “voto cautivo” o “voto duro” y la generalización del “voto flotante”.

En términos prácticos, significa que el margen de opción que los votantes se plantean ante cada comicio es mucho mayor al que se estaba acostumbrado. Los mercados cautivos no desaparecen del todo, pero se reducen

notablemente. La volatilidad electoral tiende a ser mucho más alta y la aparición de opciones electorales para aprovechar una coyuntura (*flash parties*) se multiplican.

Si en la Argentina vigente hasta 1976 la mayor parte de la ciudadanía tenía decidido su voto mucho tiempo antes de la elección en función de su pertenencia social e ideológico-partidaria, en el país que emerge con el triunfo de Alfonsín comienzan a preponderar crecientemente elementos de la coyuntura, como el desempeño gubernamental, la evaluación de los candidatos que presenta cada partido, los efectos de las políticas públicas, los mensajes emitidos durante la campaña y el impacto de ciertas crisis, como puede ser la hiperinflación o un hecho de corrupción de alta trascendencia.

En el plano coyuntural, en 1983 se conjugaron el mal desempeño económico del régimen militar, la derrota en la guerra de Malvinas, el conocimiento público del terrorismo de Estado y el recuerdo de la violencia política y el mal manejo económico dejados por el peronismo. Todos estos hechos hicieron lugar a que una proporción de la ciudadanía cuestionara la capacidad del Partido Justicialista (PJ) para gobernar. Es decir, por primera vez en forma sustancial, factores coyunturales –la herencia militar más la mala gestión peronista– incidieron para que el peronismo dejara de ser una mayoría indiscutible y se polarizara un sector oponente en la figura de Alfonsín.

El líder radical logró posicionarse de manera eficiente, utilizando un estilo de campaña moderno, sintonizando con la coyuntura y aprovechando el contexto de debate que existía en la sociedad en dicho momento: democracia vs. autoritarismo. Por el contrario, el peronismo proyectó una imagen de corporación autoritaria, con un candidato débil y a merced de los sindicatos, e hizo una campaña llena de connotaciones negativas y nostálgicas. A raíz de esto, por un lado, los partidos empiezan a comprender que una campaña bien llevada puede lograr objetivos que de otra forma no hubiesen ocurrido y, por el otro, ser mayoría en un momento no aseguran que se lo vaya a ser todo el tiempo.

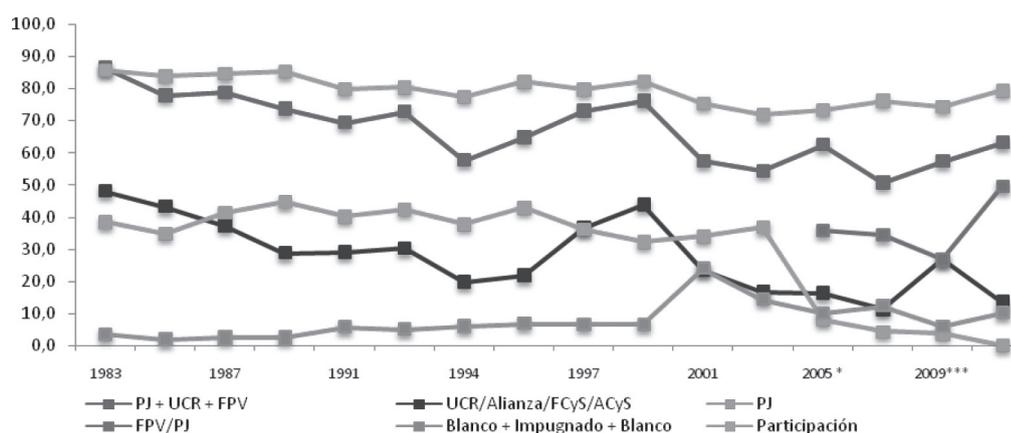
Ocho años más tarde, ya con Menem en la presidencia, el efecto de una política pública exitosa –la estabilidad vía convertibilidad– y las reformas económicas logran que ciertos sectores medios y medios altos que jamás pensaron votar al justicialismo finalmente lo hagan, quebrando viejos clivajes estructurales y estableciendo nuevas alianzas, como en el caso de Alsogaray. Esto es consecuencia de que porciones crecientes de la población dejan de estar influenciadas por los elementos de largo plazo. Desde otro punto de vista, sectores progresistas de clase media no peronistas han venido votando al kirchnerismo desde 2003 por el apoyo que han generado algunas políticas, como la de derechos humanos.

La desregulación en acción

Veamos algunos indicadores de esto que llamamos desregulación. Por razones de espacio se hace una descripción sintética, por lo que se sugiere recurrir a la bibliografía para una visión más amplia.

1. Fragmentación del voto

Desde la elección de 1983, aun con altibajos, se viene produciendo una progresiva fragmentación del voto; esto es: el electorado está repartido en más porciones. Dicho proceso tiene como principales perjudicados al PJ y la UCR, y ha ido beneficiando alternativamente a los partidos chicos, a las expresiones políticas provinciales y a las expresiones políticas coyunturales. El bipartidismo que se dibujó en la elección que ganó Alfonsín perdió mucho peso: 28 años después, los dos partidos históricos han perdido casi la cuarta parte del electorado que concurre a las urnas.



COMPORTAMIENTO ELECTORAL 1983-2011: DIPUTADOS NACIONALES

2. Incremento de la apatía electoral

Tanto la abstención como el voto en blanco y el nulo se venían incrementando hasta 2001. Dicho fenómeno se estabilizó en los últimos 10 años. El blanco y el nulo casi se triplicaron durante la década Menem con respecto al período Alfonsín. Todos estos comentarios excluyen el inédito nivel del blanco + impugnado que se produjo el 14 de octubre de 2001.

3. Incremento del electorado independiente y apolítico

Se expresa también un progresivo crecimiento de aquellos votantes a los que no les interesa la política o que no se sienten identificados con ninguna expresión partidaria. Esta tendencia va en línea con el anterior indicador.

4. Aparición de expresiones electorales de corto plazo: *flash parties*

Con el paso de cada elección aparecen, crecen y decaen nuevas expresiones electorales. Las mismas están destinadas a aprovechar un clivaje coyuntural y electoralmente relevante. Estos partidos construyen su oportunidad alrededor de una/s figura/s de alta visibilidad pública, que haya tenido alguna actuación política resonante sin apelar a estructuras tradicionales y con una fuerte presencia mediática. Ejemplos de esto son la Ucedé, el Frepaso, el Modín, Acción por la República, la Coalición Cívica, el Polo Social, Nueva Dirigencia y Recrear, entre otros.

5. Ruptura de patrones tradicionales de comportamiento

El primero en detectar que algo nuevo está pasando con la gente es Raúl Alfonsín, cuando se anima con el “tercer movimiento histórico” en busca de votos justicialistas en el 83, lo cual logra en algunos bolsones. Luego, con la aplicación del Plan Austral y su éxito inicial, tiene efectos de cara a la elección del 85. Más allá de los resultados concretos de su gestión, lo cierto es que tuvo la intuición de que una parte de los votantes ya no respondería a la “camiseta”, sino a las circunstancias y a la calidad de los candidatos. Inmediatamente después del triunfo de Alfonsín, Carlos Menem es quien más rápido toma nota del nuevo escenario y procura asociarse a la nueva ola en fotos con el presidente electo y después apoyando el acuerdo por el Canal de Beagle en el 84. Más tarde, la fuerte irrupción del Frepaso desemboca en la Alianza con el radicalismo y –por último– la consolidación de la coalición electoral que arman los Kirchner.

La desregulación significa, entre otras cosas, que los votantes no responden a los patrones tradicionales. Un desocupado de una empresa privatizada no necesariamente significó un voto en contra de Menem en el 95, así como muchos peronistas votaron a Macri (2007 y 2011) o a De Narváez (2009).

Por lo tanto, es imprescindible repensar la lógica habitual de las coaliciones electorales todo el tiempo. Los esquemas tradicionales ya no funcionan porque los clivajes sociales históricos –peronismo vs. antiperonismo, izquierda vs. derecha, etc.– van perdiendo vigencia, al menos en el inconsciente de las sociedades.

6. Nuevas coaliciones electorales

Como fruto de la ruptura de los patrones tradicionales, hoy los clivajes mezclan mucho más a los distintos segmentos sociales. Se puede producir una serie de nuevas coaliciones electorales, difíciles de entender según la lógica habitual,

a partir de ejes novedosos o de más reciente data: corrupción vs. honestidad, clase política vs. la gente, cercanía vs. actitud elitista, etc. Por eso, tanto los Kirchner como Macri, Binner y Carrió tienen votantes radicales de diverso tipo.

7. Realineamientos periódicos

No existen coaliciones sociales permanentes en materia de voto, aunque sí existen pisos y bloques electorales. El justicialismo nunca ha hecho tan buena elección en los sectores medios y altos como sucedió a partir de la vigencia del modelo Menem-Cavallo, y aún más en la reelección de Cristina Kirchner. Pero aquella coalición del 95 se desarma dos años después, cuando Cavallo se va del gobierno, la alta desocupación y la desigualdad social se instalan para quedarse, los cambios se frenan y la corrupción se vuelve un ítem electoral de más peso. Algo semejante sucedió en la elección que pierde Néstor Kirchner en 2009 frente a De Narváez, donde se fugó no solo la clase media, sino también votantes justicialistas post crisis del campo.

Otras tendencias del electorado desregulado

1. Carácter asincrónico del cambio

¿Todos los votantes están experimentando estos cambios al mismo tiempo? No. Los datos muestran también que la desregulación se está produciendo a distintas velocidades en los diferentes segmentos sociales y provoca un fenómeno de asincronía que profundiza la fragmentación cultural. El fenómeno es mayor:

- a medida que crece el nivel socioeconómico
- a medida que baja la edad de los votantes
- a medida que crece el tamaño de las ciudades

Esto es muy importante para predecir en qué medida fenómenos electorales sin precedentes se pueden observar en distintos contextos sociodemográficos.

2. Relevancia de los localismos

Si bien los partidos provinciales tuvieron su esplendor en el primer lustro de los 90 –llegaron a gobernar 5 provincias en el período 1991/1995–, el ítem localista no por eso se desvaneció; en todo caso, cambió de manos. La misma globalización, sobre todo al incrementarse la percepción sobre su carácter agresivo en los últimos años de recesión y destrucción de puestos de trabajo, genera ruptura de identidades, incertidumbre y necesidad de guarecerse. Eso confluye con el quiebre de las identidades partidarias y las referencias ideológicas clásicas.

En el medio de este proceso, la sociedad busca certidumbre, contención e identidad, y lo encuentra necesariamente en algo que proponga un marco de referencia político no tradicional. Es por eso que se ha acentuado la “feudalización” de la política, tras las banderas de las reivindicaciones federales. Lo que no lograron los partidos provinciales terminaron lográndolo líderes que, de alguna manera, hicieron de un partido nacional una suerte de movimiento popular local, como por ejemplo Kirchner en Santa Cruz, Rodríguez Saá en San Luis, etc.

Este fenómeno también tiene una expresión municipal con los partidos vecinalistas. Es un buen negocio político para muchos intendentes, independientemente del partido al que pertenezcan, adherir discursivamente y en gestión a la bandera de “Primero nuestro municipio”, es decir, despartidizando la política para ubicarse en aras de un objetivo mayor: los intereses de la comarca.

3. Partidos centrados en los candidatos

Decididamente, los partidos han dejado de ser estructuras de articulación y combinación de intereses y demandas sociales, para quedar reducidos a maquinarias electorales y representaciones legales. La función que debían cumplir se ha trasladado directamente a quienes están en los cargos gubernamentales, ya sean ejecutivos o legislativos.

Por lo tanto, los partidos se centran en elaborar candidaturas. Al imperar la lógica del “rating” por la obvia necesidad de recolectar votos, muchas veces se convoca a figuras que simpatizan políticamente con el partido en cuestión pero no han tenido militancia en el sentido clásico (Scioli, Del Sel, Reutemann). Es muy común ver situaciones de campaña en las cuales el candidato *outsider* de la estructura no se adapta a los códigos de la maquinaria y hasta los aborrece, y se producen tensiones adicionales a las que genera el proceso en sí.

4. Actitudes individualistas

Esta tendencia está fuertemente asociada con lo ya descrito respecto de la fragmentación electoral. El individualismo es algo perceptible tanto en el electorado como en la dirigencia, y es uno de los nervios centrales de la nueva cultura.

La expresión de la individualidad en cuanto al electorado está muy asociada con el próximo punto: la fuerte segmentación. El voto se expresa menos por tradiciones y más por coyunturas personales. Eso hace que no haya un traslado automático del comportamiento electoral de padres a hijos, o de jefes de familia a sus cónyuges. Comienza a haber cortes generacionales intere-

santes que traspasan las diferencias socioeconómicas. Esto relativiza todo tipo de socialización política conocida: se rompen los legados, las tradiciones y cobra espacio fundamental la coyuntura.

5. Electorado fuertemente segmentado

Hace 30 años atrás, la sociedad poseía muchos más denominadores comunes que los que tiene en la actualidad. Es difícil encontrar códigos que unifiquen, o al menos logren, la identificación de la mayoría. El fútbol es quizá una de las pocas cosas que aún unen a los argentinos, o reivindicaciones históricas como la de Malvinas.

Cada vez son menos las cosas que enlazan a las personas de los diferentes estratos sociales: trabajan, consumen, descansan, viven y piensan diferente; votan diferente. Esta sociedad es más parecida a una suma de átomos que se desplazan en el tiempo y en el espacio a través de distintas experiencias. Podemos entrar en contacto con algunos semejantes por un tiempo en función de algún interés común. Pero cuando esa experiencia común concluye, la relación tiende a no perdurar. Todas las relaciones sociales se están reformulando.

La fragmentación electoral es fruto de la fragmentación social, en el más amplio sentido del término –no hacemos referencia exclusivamente al debate de incluidos y excluidos, que sin duda es clave–. Cuando hablamos de segmentación estamos haciendo referencia a la concentración en visiones particulares que no son compartidas por el resto. Es el fenómeno de los “nichos de mercado”.

Este atributo del proceso desregulado es lo que explica la baja incidencia de paros generales propuestos en función de reclamos sociales globales –por ej., “para que cambie el modelo”– o de movilizaciones, salvo cuando se trata de un hecho de gravedad inusitada –por ejemplo, la movilización luego del atentado a la AMIA en 1994– o alta tensión –el conflicto con el campo en 2008–. No significa que los distintos sectores no se movilicen –la experiencia de los últimos 10 años en la Argentina es más que elocuente–, sino que todo es parcial y puntual; no se generan movimientos de masa de largo aliento.

6. Resistencia a los opuestos absolutos

Para la gente se acabó la política del “Boca-River”: si sos de un equipo, lo que hace el otro es digno de ser defenestrado y la propia divisa es “lo mejor del mundo”. Este elemento de la cultura política es clave para explicar la independencia del voto y su volatilidad en función de las coyunturas. Ahora no importa quién hace qué, sino si el resultado es positivo o negativo. Ya no hay

política de blanco y negro, Dios y el Diablo, sino que se registra una multiplicidad de grises, de matices. Cuando los Kirchner sufrieron el traspie electoral de 2009, comenzaron a revertir su imagen negativa en función del avance de una agenda de políticas públicas –ley de medios, matrimonio igualitario, estatización de las AFJP y Aerolíneas Argentinas, Asignación Universal por Hijo, etc.– que logró modificar la percepción de sectores que rechazaban al gobierno nacional post crisis del campo. El razonamiento es: “Si hace esto, lo voto; si hace esto otro, no, y no importa de qué partido sea”.

7. Pragmatismo

Lo que funciona recibe apoyo hasta que demuestre lo contrario. Es lo que sucedió con las reformas económicas de los noventa: las privatizaciones no contaban con una opinión positiva mayoritaria de la población en los ochenta, hasta que se produjo la crisis hiperinflacionaria y la transferencia a empresas privadas trajo inversiones y mejora de la calidad de los servicios públicos. Sin embargo, en el marco de recesión profunda de 2001, y con una opinión pública crítica hacia los grandes conglomerados económicos, se revirtió la tendencia favorable y la sociedad volvió a demandar una fuerte presencia del Estado en la economía. Como dijo Deng Xiao Ping: “No importa si el gato es negro o blanco, lo importante es que cace ratones”. Así se comporta el nuevo electorado.

Bibliografía

Ver bibliografía capítulo 4.

Carlos Fara

Presidente de Carlos Fara & Asociados desde 1991 (Argentina). Consultor en estrategia y opinión pública. Recibió el Premio Aristóteles a la Excelencia 2010, en reconocimiento al trabajo realizado en elecciones en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, integrando el Dream Team del año, compuesto por los 10 mejores consultores del mundo en materia de campañas políticas. También ha ganado el premio EIKON de Oro por mejor campaña de comunicación de gobierno (2010) por el caso Mar del Plata (Argentina) y el Eikon de Plata por mejor comunicación de campaña (2011). Participó en más de 100 campañas electorales en Argentina y Latinoamérica con una efectividad del 80%, y en más de 500 proyectos de investigación y asesoramiento. Es presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos y socio de la IAPC.

CAPÍTULO 3

Los estudios de opinión pública

Este capítulo se titula “los estudios de opinión pública”, ya que las encuestas no son la única forma de conocer qué piensa la sociedad. Además de ellas, existen otras metodologías que también comentaremos en este capítulo.

Carlos Fara

¿Para qué sirven las encuestas (y los estudios de opinión pública en general)?

Hay que calcular en qué están y qué prejuicios tienen los oyentes, y después hablar sobre esas cosas en general.

Aristóteles

Como se puede observar, en la frase de Aristóteles –de hace 2.300 años– no hay nada muy original en los objetivos que persiguen las encuestas. Se trata de indagar en profundidad qué piensan los votantes para luego hablar sobre los temas que a ellos les interesan realmente, y expresarlo en el lenguaje y con la lógica de razonamiento que ellos pueden asimilar.

Los estudios de opinión pública son la carta de navegación en una campaña electoral, el mapa de ruta; como un detector en un campo minado o un radar en la niebla. Habitualmente, en los comandos de campaña se oye: “Suponemos que la gente piensa ...”. Pero no se trata de suponer, más allá de que hay algunas situaciones bastante elementales. Para que un estudio diga lo que todo el mundo puede saber sin tener que realizarlo, no hace falta contratar un consultor y un estudio de opinión pública. Un estudio tiene que mostrar algo que no sea absolutamente evidente.

Las utilidades de las encuestas son bastante conocidas a esta altura de la historia, luego de haber sido ampliamente divulgadas por los medios de co-

municación. Ya se sabe que sirven para conocer la intención de voto de los candidatos, la imagen de los mismos o los principales problemas. Sin embargo, cualquiera que viva en una provincia, un país, un estado, una región, un municipio, sabe con aproximación cuáles son los problemas, y en América Latina los problemas son bastante semejantes: inseguridad, desempleo, educación, salud, etc.

Por lo tanto, se hará aquí un breve punteo de las utilidades más importantes:

1. ¿Qué quiere la gente?

La respuesta a este interrogante no refiere solo a los problemas que más le preocupan, sino qué es lo que la gente quiere en términos más globales, más profundos, más simbólicamente. ¿La gente quiere un cambio, una continuidad, un determinado tipo de liderazgo, una persona más preparada, una determinada solución específica a un problema? En todo caso, lo que tenemos que ver es cuáles son esas grandes coordenadas, esos subyacentes que están en la opinión pública, cuáles son los ejes y motivaciones más importantes por los cuales se van a movilizar, más allá de lo obvio. Porque la opinión pública es un fenómeno que se ha complejizado a lo largo del tiempo y se la debe comprender desde distintas miradas.

2. ¿Qué es lo que la gente no quiere?

Saber qué es lo que la gente quiere en términos más simbólicos, detectar cuáles son los ejes, es muy importante. Pero aunque suene extraño, es tan importante saber qué es lo que la gente quiere como también saber lo que la gente no quiere. ¿Por qué? Porque en los últimos 20 años, la política en el mundo ha tenido muchas elecciones que se definen no por lo que la gente está buscando, sino que se termina votando al menos malo. Muchos candidatos terminan ganando porque la gente no veía otra opción; lo que votaron tampoco los entusiasmaba demasiado, pero consideraban que era lo mejor a lo cual se podía aspirar.

En la elección presidencial de 2003 en Argentina llegaron a la instancia de segunda vuelta el ex presidente Carlos Menem y el fallecido presidente Néstor Kirchner en una situación de bastante paridad: 24% para Menem y 22% para Kirchner. Lo que anticipaban para la segunda vuelta los estudios de opinión pública de la época era que Kirchner ganaría con una diferencia bastante importante. Por eso, Menem no fue a la segunda vuelta, por lo que le dejó la presidencia a Néstor Kirchner. ¿Por qué? Mucha gente no terminaba de conocer en profundidad a Kirchner, no les parecía negativo. Pero lo que absolutamente no querían era que Menem volviera. Por lo tanto, optaban por el menos malo, al que no conocían tanto, pero que

seguramente iba a ser algo diferente a lo que Menem representaba: volver a las políticas de la década del 90, etc. Esto puede pasar todo el tiempo: que alguien, por diversas razones, no sea el candidato más carismático ni parezca el más capaz, ni pueda transmitir mejor cuáles son sus ideas, pero muchas veces se convierte en lo menos malo en una elección. Se convierte en una contrafigura aceptable frente a aquellas cosas más detestadas por la opinión pública. Por eso es tan relevante saber qué es lo que la gente no quiere.

3. Conocer el perfil de los públicos objetivos (targets)

Existe una tendencia en las campañas a hablarle a todo el mundo sin distinción. Pero la lógica del marketing político indica que un candidato o partido debe concentrar sus mensajes en algunos sectores de la sociedad; típicamente, en aquellos en los cuales tiene más posibilidades de recoger votos. Es la manera más adecuada de sacarles el mayor rédito posible a los esfuerzos comunicacionales.

Las preguntas que debería responder una encuesta son:

- ¿Cuál es mi voto duro?
- ¿En qué segmentos de la población existen más posibilidades de obtener votos?
- ¿Dónde viven, de qué trabajan, qué piensan, qué edad tienen, de qué nivel socioeconómico son, con qué sueñan, qué les gusta, qué les molesta, qué les interesa, cómo se informan, qué hacen en su tiempo libre?
- ¿Con quién compito por votos?
- ¿Quiénes jamás me van a votar?
- ¿En qué se diferencian y en qué se parecen a los votantes de otros candidatos?

Es decir, se necesita una radiografía profunda de los ciudadanos que más pueden simpatizar con un candidato o partido.

4. Identificar la coalición ganadora mínima

Una elección se gana con una suma de sectores de la sociedad que adhieran a una propuesta o se identifiquen con un candidato. Por lo tanto, es preciso saber a qué sectores es necesario atraer para poder ganar una elección o para sacar la mayor cantidad posible de votos. No basta con conocer cuál es mi público objetivo, sino que también se deben identificar aquellos grupos que hay que captar, aunque hoy no comulguen con mi perfil.

5. Pisos y techos electorales

Toda hipótesis de resultado electoral debe basarse en el delineamiento de escenarios probables. Depende de que se presenten ciertas condiciones y no otras para que un candidato alcance su techo o no despegue del piso. Un candidato oficialista siempre está pendiente de que la actividad económica sea positiva, porque de esa manera el voto oscilante puede ser más fácilmente captado. Lo inverso desea un candidato opositor, para poder usufructuar el malhumor social. Otro tanto podría ocurrir si se destapa un hecho de corrupción que involucre a funcionarios del gobierno.

Al no existir una sola posibilidad de escenario, los candidatos deben conocer cuáles son las condiciones que podrían permitir obtener un mejor resultado e identificar qué sectores se pasarían de bando en cada situación.

Es importante aclarar un error bastante habitual en algunos manuales de marketing político que dicen que en política lo único importante es ganar. Esta máxima parte del supuesto de que cualquier candidato puede triunfar en cualquier circunstancia, lo que no es correcto. Existen limitaciones del contexto muy importantes para determinar si un candidato puede o no resultar ganador. Dichas limitaciones pueden ser la matriz cultural, las tradiciones del voto, las características de la estructura social, los ciclos de la opinión pública, la situación económica o los atributos positivos de los otros candidatos.

En la elección presidencial de 1999 en la Argentina, la discusión no era quién ganaba, pues no existían posibilidades de que De la Rúa perdiera; la cuestión era por cuánto margen ganaba. Duhalde, el candidato perdedor, logró un buen resultado, teniendo en cuenta las limitaciones del contexto (el ciclo de la opinión pública favorecía a la oposición; la gente quería un cambio; la situación económica; ciertos atributos de su personalidad no sintonizaban con la matriz cultural). Por eso es muy importante, antes de diseñar una campaña, fijar qué objetivo electoral se quiere alcanzar. Porque no ganar, pero duplicar el porcentaje de votos respecto a la elección anterior, significa en sí mismo un triunfo y un logro de la estrategia electoral.

6. Identificar a los competidores

El competidor es aquel con quien se disputan los mismos votantes. Un error habitual de las campañas es pelearse con los candidatos equivocados o querer captar cualquier tipo de votante (*catch all*). Cualquier pelea que se establezca con candidatos con los cuales no se pelea por los mismos segmentos es inútil. Por eso, aquí se ubicó en primer término la necesidad de conocer el perfil de los públicos objetivos.

7. Los temas de campaña

Permite definir de qué voy a hablar en la campaña, cuáles serán mis caballos de batalla. Los que se definan serán los temas relevantes para mi target, ya que, como se dijo, en una campaña no se le habla a todo el mundo.

8. El posicionamiento de los candidatos

¿Qué lugar ocupa cada candidato en la mente y el corazón de los votantes? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno? ¿En qué se diferencian los candidatos? ¿En qué tema es mejor cada uno? Conocer en detalle y con precisión este aspecto es imprescindible para fundar la estrategia. En primer lugar, porque si no sé cómo me perciben, no sé dónde me tengo que parar en el escenario, qué tengo que mostrar y hacia dónde tengo que ir; no puedo desarrollar cualquier discurso en el vacío sin considerar qué piensa el receptor de mí. En segundo lugar, porque una campaña es, sobre todo, un gran ejercicio de construir una diferencia apreciable por la mayor parte del electorado. Si no sé dónde están parados los adversarios, no podré definir mi conveniencia estratégica.

Es muy común llegar a un equipo de campaña y que digan “fulano es sinónimo de honestidad porque es una persona muy...”, pero hay que ver si la gente lo ve a ese candidato como honesto. Que lo sea no significa necesariamente que así lo vean. O quizá se lo ve como honesto, pero también se ve igual al principal adversario, por lo cual pierde capacidad competitiva en ese atributo particular. Muchas veces no se termina de encontrar la diferenciación que logre volcar las ventajas para un candidato. Los temas de posicionamiento político hay que pensarlos como un proceso de elaboración de mucho tiempo, porque es algo que en los últimos 90 o 60 días antes de la elección no se tiene mucha posibilidad de comunicarle a la gente que no conoce al candidato.

9. La imagen del funcionario en el cargo

Más allá de los números, también es necesario observar los matices. A veces los porcentajes positivos de una gestión pueden ser altos, 50 o 60 %, pero lo que hay que ver es qué hay dentro de ese 60%: ¿se compone principalmente de “me gusta mucho, yo lo apruebo, es lo mejor que tuvimos en este lugar”? O, como me ha pasado con el *focus* de un cliente que recibí: “Sí, está bien, pero le falta más presencia, deberíamos ver un poco más de fuerza, tiene un perfil demasiado bajo”. Con lo cual, en los matices, estoy teniendo alguna alerta que no tiene que ver con quedarse con el número frío de la encuesta. Al revés, alguien que parece que no tiene buena imagen y que la gente diga “Sí, la verdad es que no fue un buen gobernante, pero

el anterior tampoco fue bueno, y hace mucho que no hay uno bueno; entonces es preferible malo conocido que bueno por conocer". Entonces, los matices nos permiten ver si hay rajaduras en la pared, si hay filtraciones de agua. Y esto es lo que podemos ver especialmente en los estudios cualitativos respecto de cuánto realmente conviene agarrarse del frío número que bajan las encuestas.

10. ¿Cómo llegar a mi público?

Una vez que sé cuál es mi público y mi posicionamiento, tengo que conocer cuáles son los canales más adecuados para llegar a ellos: qué leen, escuchan o miran, a qué tipo de noticias les prestan atención, qué hacen en el tiempo libre, qué códigos manejan. Si no se poseen estos datos, es como construir un puente por la mitad: jamás se alcanzará el objetivo buscado.

11. Distintos escenarios

En definitiva, lo más importante que puede aportar un estudio no son tanto los porcentajes, sino cuáles son los distintos escenarios de campaña que se pueden presentar. Si la elección se convierte en un debate sobre la honestidad de los candidatos, tendrá efectos muy diferentes sobre ciertos sectores del electorado a que se termine discutiendo acerca de quién es el mejor para salir de una crisis, ya que las fortalezas y debilidades pueden jugar roles diferentes. Por lo tanto, es más importante describir esos escenarios alternativos para proyectar la estrategia adecuada que cualquier hipótesis meramente aritmética. El estudio permite identificar las oportunidades y las amenazas.

12. El estado de ánimo

Es muy difícil ganar una elección si se contradice el estado de ánimo sobre el que se va a desarrollar la campaña, al menos de la mayoría de la opinión pública. Si un candidato se atiene a un estilo virulento, pesimista, agresivo, a veces apocalíptico, y la situación va mejorando a medida que van pasando los meses, si ese candidato no vira su estilo de mensaje, no vira su sintonía con el estado de ánimo, empieza a quedar afuera de la cabeza de la gente. Los votantes empiezan a ponerse algodones en los oídos respecto de lo que ese candidato está transmitiendo.

En el año 2002 hubo una crisis económica muy fuerte en la Argentina y durante algunos meses, quien ocupó la primera intención de voto fue la diputada Elisa Carrió. Eso ocurrió hasta que a finales de aquel año la economía empezó a recuperarse. Cuando eso sucedió, los que habían ocupado el primero

y segundo lugar, como Carrió y el brevemente presidente Adolfo Rodríguez Saá, empezaron a caer en las encuestas, sencillamente porque el estado de ánimo de la gente empezó a cambiar.

Si la gente está optimista o quiere creer que las cosas van a ir mejor, el discurso pesimista no tiene entrada para ganar la elección. Puede tener entrada para blindar un determinado segmento, pero nunca será mayoritario. Al revés, si uno encuentra un estado de ánimo pesimista y alguien viene con un tono excesivamente optimista, va a quedar fuera de la consideración popular. Es como alguien que cuenta un chiste en un velorio o se pone triste en un casamiento: estará contradiciendo el espíritu del acontecimiento.

¿Qué tipos de estudios hay?

Sin pretender que este manual sea un libro de metodología, existen básicamente dos tipos de estudios:

- a. los cuantitativos (a los que llamamos encuestas), donde se cuenta cuánta gente opina de una determinada manera o votará a un partido;
- b. los cualitativos, en donde lo que se obtiene no son números, sino percepciones de los votantes, atributos, motivaciones.

1. ¿Qué tipos de encuesta existen?

- Encuesta de referencia: es la primera encuesta, la más amplia, en donde se pregunta todo lo que se desea saber sobre el escenario electoral, para tomar las decisiones estratégicas. Luego, durante la campaña, nunca se volverá a disponer de tanta información.
- Encuestas de seguimiento: son sondeos que se hacen periódicamente durante la campaña para ver la evaluación. Generalmente se repiten las preguntas de voto y se van midiendo ítems de la coyuntura para ver cómo afectan la decisión de los votantes.
- Tracking diario: es una metodología costosa, pero muy útil, en donde se hace una medición diaria para ir pulsando al detalle el impacto de la campaña sobre la intención de voto. Generalmente no se realiza más que 15 o 20 días antes de los comicios. Se utiliza un cuestionario muy corto que se procesa en el día para tomar decisiones sobre la marcha.
- Boca de urna o encuestas de salida: es la clásica que permite tener una proyección del resultado al momento del cierre de los comicios. Pero más allá del impacto noticioso, posee para los comandos de campaña otras utilidades. En primer lugar, permite saber la tendencia durante el día para ver si hace falta ajustar la movilización electoral. En segundo lugar, al anticipar el triunfo o la derrota, sirve para decidir

la estrategia comunicacional post comicios. En tercer término, es fundamental para hacer una radiografía del perfil de voto de cada partido o candidato. Al igual que el tracking diario, es muy costosa.

2. ¿Qué características debe tener una buena encuesta?

En principio, una buena encuesta debe ser probabilística, es decir, los entrevistados son elegidos al azar y no los digita el encuestador. Si bien existen varios métodos, habitualmente se sortean manzanas dentro de un radio censal (cada radio es un conjunto de manzanas que delimita el INDEC), dentro de la manzana se sortea una vivienda y dentro de la vivienda se sortea un miembro que esté en condiciones de responder la entrevista.

Si bien existen encuestas telefónicas, no toda la población posee ese servicio, lo cual sesga el resultado final del estudio: los sectores de menores recursos estarán sub-representados. Lo mejor es que la entrevista sea domiciliaria, aunque cabe advertir que mandar a un encuestador a domicilio sale más caro que un sondeo telefónico.

Cuanto más grande sea la muestra (es decir, tenga mayor números de casos relevados), menor margen de error tendrá, lo que hará más confiables las conclusiones del estudio. Obviamente, lo que siempre termina definiendo el tamaño de la muestra es la disponibilidad presupuestaria. En principio, independientemente del tamaño del electorado, se debería partir de un piso de 200 casos.

Los encuestadores no deben ser militantes de ningún partido, porque naturalmente sesgarán la entrevista o, si son identificados como militantes, no producirán en el encuestado la confianza suficiente como para decir la verdad sobre, por ejemplo, la intención de voto. Por otra parte, el trabajo de campo debe supervisarse para evitar que los encuestadores “dibujen” el resultado de las encuestas.

Sin poder extendernos mucho sobre el tema, además de diseñar bien la muestra y no sesgar el relevamiento para obtener una correcta representatividad del electorado, es una tarea muy delicada el diseño del cuestionario, ya que preguntas clave no incluidas, preguntas mal formuladas o ubicadas en el orden incorrecto afectan gravemente la calidad de la investigación.

3. Los estudios cualitativos

En la práctica se utilizan básicamente dos tipos de estudios cualitativos:

- los grupos focales (*focus groups*), también denominados grupos motivacionales
- las entrevistas en profundidad

Sin pretender entrar en detalles –que están bien tratados en los manuales de metodología de la investigación–, sí conviene apuntar que los grupos prestan mayor riqueza de información y comprensión por la interactividad que se produce entre los participantes, comparados con las entrevistas.

Sin embargo, hay situaciones en las cuales los *focus* no son aplicables. Por ejemplo, en ciudades por debajo de los 50.000 habitantes puede resultar muy compleja su organización; por lo tanto, conviene utilizar las entrevistas en profundidad. También son más útiles estas últimas cuando es necesario realizar un relevamiento con urgencia, ya que los grupos pueden tardar un mínimo de una semana en implementarse –salvo que se hayan pautado de antemano con una determinada regularidad–, mientras que las entrevistas permiten estar en el campo menos tiempo. De todos modos, es importante subrayar que no importa el tamaño de la población que se esté estudiando, siempre existen alternativas para aplicar alguna metodología cualitativa.

¿Cuáles son los beneficios de los estudios cualitativos?

Permiten descubrir los ejes sobre los cuales se mueve realmente el electorado.

El primer gran beneficio de los estudios cualitativos es que permiten conocer en profundidad sobre qué ejes está planteado el debate en el electorado: ¿está planteado alrededor de la falta de un liderazgo que ordene las cosas y ponga el país en marcha o sobre la necesidad de generar un ámbito de consenso en donde las decisiones no se tomen en forma autoritaria? ¿Continuidad o cambio?

En la elección para intendente de Mar del Plata (provincia de Buenos Aires, Argentina) en 2007, uno de los ejes centrales subyacentes no eran las obras y los servicios públicos (ítems clásicos en comicios para intendente), sino el atributo de estar presente, tener fuerza y proyectos, lo cual definió la elección a favor de Gustavo Pulti (Acción Marplatense). Este hallazgo fue fundamental porque toda la estrategia y la comunicación debían apuntar a construir un posicionamiento acorde con dicha orientación. Si se hubiese hecho un estudio cuantitativo típico, hubiese sido imposible detectar dicha clave.

Una técnica habitual consiste en pedirles a los entrevistados que identifiquen un animal al cual debería parecerse el dirigente preferido para un cargo. En un estudio nacional realizado a fines de 2001, surgió que el presidente siguiente a De la Rúa debía ser como un león –porque tiene agallas–, un águila –porque mira lejos, vuela alto y va solo– o un perro –porque es fiel al pueblo y lo defiende. De esta manera se pudo extraer una conclusión que difícilmente se hubiese obtenido con una encuesta.

Aportes a la estructuración del discurso

El discurso que se instala con más fuerza es el que responde a la lógica predominante de la opinión pública. Manejar el razonamiento subyacente y

los códigos verbales es fundamental para construir una empatía con el electorado y la consecuente credibilidad. Sabiendo las motivaciones profundas y la lógica de razonamiento, se puede predecir qué estrategias, tácticas o acciones de los adversarios tienen posibilidades reales de convocar los sentimientos de los votantes.

En el discurso político se trabaja con muchos supuestos que no necesariamente responden a los códigos de los electores. En la misma elección recién mencionada de Mar del Plata, la campaña quería expresar que deseaba una ciudad más igualitaria. Sin embargo, la expresión “con igualdad” generaba mucho rechazo en el público objetivo y, por lo tanto, no fue utilizada. Esto es: lo que parecía una expresión común terminó leyéndose como un elemento negativo.

Aporte de los conceptos significantes para la publicidad

Conociendo las motivaciones profundas y manejando las claves discursivas, un estudio cualitativo aportará también los conceptos para ser utilizados en las piezas publicitarias. Desde ya que, además, dichas piezas pueden (y deben) testearse en un trabajo de la naturaleza que se está tratando.

A partir de los resultados de estos estudios se puede trabajar con imágenes (el paisaje del lugar) o símbolos (la bandera) que efectivamente son importantes para la gente o elegir los colores que mejor expresen un estado de ánimo colectivo. Y, por supuesto, construir un eslogan con términos que utilice la misma sociedad.

Utilizando una vez más el ejemplo de Mar del Plata, en un estudio de grupos focales surgió que la ciudad percibía que lo que mejor la identificaba era el puerto y que la generación de riqueza tenía que ver con esa actividad, aunque el turismo sea más importante en ingresos. Estos elementos permitieron trazar una estrategia de comunicación ensamblando tales significantes populares.

¿Qué tipo de investigación conviene contratar?

En general, cuando se empieza a planificar una campaña electoral existe mucha ansiedad respecto de conocer cuál es la intención de voto del partido o el candidato o cuál es el ranking de imagen positiva. Sin embargo, no es esa la información estratégica al momento de comenzar a trabajar en un proceso electoral.

La primera pregunta que debe responder cualquier estudio inicial es cuál debe ser el concepto central de la campaña en función de la coyuntura de la opinión pública. Dicho concepto se puede construir a partir de conocer las motivaciones profundas del electorado, sus demandas concretas y simbólicas, y el tipo de liderazgo que puede satisfacerlas, entre otros elementos.

El estudio cuantitativo clásico no puede responder fácilmente a dichas cuestiones. Es muy útil para establecer una radiografía del electorado, pero no es un diagnóstico dinámico ni tridimensional. Es decir, no puede decirnos en profundidad por qué un dirigente está en mejor posición que otro ni cuál es la lógica de razonamiento de los votantes. Lo que no se incluye en el cuestionario no puede ser conocido, salvo que se tenga un conocimiento muy profundo de antemano sobre la sociedad con la que se va a interactuar en campaña.

Por eso, los estudios cuantitativos no son la piedra de toque: todo proceso de planificación de una campaña o de posicionamiento de una gestión gubernamental debería comenzar con un estudio cualitativo, para conocer hacia dónde se dirige el electorado, dando la posibilidad de que salgan a la luz factores desconocidos e imprevistos. La fase cualitativa permite ver las características del iceberg por debajo del agua. En definitiva, la estrategia surgirá –sobre todo– de los *focus*, no del cuantitativo.

Luego viene la serie de sondeos cuantitativos. Si usted tiene tiempo y no tiene dinero, contrate un estudio cualitativo, pues enterarse con suficiente antelación de a cuántos puntos está de su adversario no le aportará mucho si no sabe por qué eso está ocurriendo. Pero si está muy cerca de la elección y sólo podrá contratar un estudio, haga uno cuantitativo. El siguiente esquema es más clarificador:

	CON TIEMPO (MÁS DE 90 DÍAS)	SIN TIEMPO (MENOS DE 90 DÍAS)
Con dinero	Ambos	Ambos
Sin dinero	Sólo cualitativo	Sólo cuantitativo

¿QUÉ TIPO DE
ESTUDIO CONVIENE
CONTRATAR?

¿Qué preguntas es recomendable hacer?

Depende de qué tipo de estudio sea y en qué momento de la campaña se esté. Si la campaña no posee recursos y podrá hacer sólo una encuesta, conviene preguntar todo lo que se crea necesario, pues no tendrá otro parámetro más que ése. En cambio, si se va a implementar más de una medición, es conveniente empezar por una encuesta lo más amplia posible, para luego, en los sondeos de seguimiento, consultar acerca de las cuestiones más coyunturales de la campaña.

De todos modos, se podrían agrupar las preguntas en cinco grupos:

1. De gestión
2. De voto y campaña
3. De dirigentes y candidatos
4. Las características sociodemográficas
5. De coyuntura

A continuación se expondrán algunas preguntas típicas, más allá de las que pudiere resultar útil incluir en función del contexto:

1. De gestión:

- ¿Cuál es su opinión acerca de la gestión del presidente/gobernador/intendente?
- ¿Cuál es su opinión sobre la gestión del (*cargo del que se trate*)... en las siguientes áreas (obras públicas, pavimento, alumbrado público, recolección de residuos, plazas, veredas, deporte, cultura, acción social, etc.)?
- ¿Ud. cree que la gestión del actual ... es mejor, igual o peor que la del anterior ...?
- ¿Ud. cree que la corrupción en el gobierno ... es mucha, bastante, poca o no hay?
- ¿Qué cosas le gustan/no le gustan de la gestión de ...?
- ¿Cuál es su opinión sobre el gabinete municipal?
- ¿Cuál es su opinión sobre la tarea del Concejo Deliberante?
- ¿Cuáles cree Ud. que son los principales problemas de ...?
- Sobre esos problemas, ¿Ud. cree que el gobierno ... se está ocupando?

2. De voto y campaña:

- ¿A quién votó en la última elección para ...?
- ¿A qué partido votaría hoy para ... si hoy fuera la elección?
- ¿A quién votaría hoy para ...?
- Si tuviese que elegir entre ... y ..., ¿a quién votaría?
- Y si los candidatos fuesen ..., ... y ..., ¿a quién votaría?
- ¿Ud. votaría para ... a ...?
- ¿A quién no votaría jamás para ...?
- ¿Quién le gustaría que fuese el próximo ...? ¿Quién no le gustaría que fuese el próximo ...?
- ¿Quién cree que va a ser el próximo ...?
- ¿Con qué partido simpatiza?
- ¿Cuáles de estas cosas cree Ud. que deberían hacer los candidatos en una campaña?

3. De dirigentes y candidatos:

- ¿Cuál es su opinión acerca de los siguientes dirigentes/candidatos?
- De estos candidatos, ¿quién cree Ud. que es el mejor para crear empleo, hacer más obras públicas, mejorar la salud, etc.?
- De estos candidatos, ¿quién cree Ud. que es el más honesto, el que tiene más ideas para gobernar, el más activo, etc.?

- ¿Cuáles de estas características son más importantes en un candidato: honestidad, capacidad, liderazgo, etc.?
- ¿Ud. prefiere un candidato que sea empresario, político, docente, médico, etc.?
- ¿Qué opina de la propuesta del candidato ... acerca de ...?
- ¿Ud. cree que es mejor que el intendente y el gobernador sean del mismo partido?

4. De características sociodemográficas:

- Sexo
- Edad
- ¿Tiene hijos?
- Situación ocupacional del encuestado
- Situación ocupacional del principal sostén del hogar
- Cantidad de aportantes en el hogar
- Nivel de instrucción del principal sostén del hogar
- ¿Es usuario de internet?
- ¿En su casa hay teléfono fijo?
- ¿En su casa hay computadora?

5. De coyuntura:

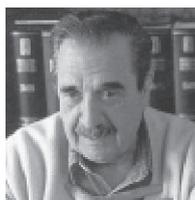
Más allá de este listado elemental, se pueden incluir diversas preguntas en función del contexto coyuntural y el objetivo específico del estudio, como por ejemplo:

- Expectativas sobre el futuro
- Uso de medios de comunicación
- ¿Cuáles son los problemas más importantes del municipio?
- ¿Qué actividad debería promoverse para el futuro de esta ciudad?
- Opinión sobre temas de coyuntura (una huelga, un hecho de corrupción, una medida de gobierno, el estilo de campaña, etc.)

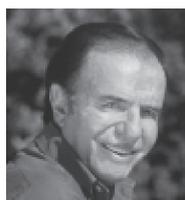
¿Qué se debe esperar de un estudio de opinión?

La materia con la que se debe interactuar no es sencilla. No es tan fácil responder a la pregunta “¿qué quiere la sociedad?” o “¿qué características debería tener un dirigente para que la gente lo vote?”. Existen varios estudios en los cuales se comprueba que los ciudadanos reclaman objetivos contradictorios, como en aquel en el cual la gran mayoría de los encuestados dice que el gobierno debería cobrar menos impuestos y, acto seguido, otra enorme mayoría está de acuerdo con que el gobierno debería incrementar los servicios que presta.

La sociedad verbaliza algunas demandas que son claras, concretas y ciertas: empleo, seguridad, transparencia, salud, educación, etc. Sin embargo, los fenómenos de construcción de liderazgos políticos o la buena imagen de los gobiernos no se deben a una simple atención a dichos elementales reclamos ciudadanos. Cualquier habitante del mundo medianamente informado podría detallar lo que la comunidad necesita sin necesidad de realizar una encuesta. Los electorados buscan, además de una satisfacción elemental y concreta a sus demandas, una satisfacción simbólica y una referencia valorativa. En un momento dado, la sociedad busca un padre protector (Alfonsín), mientras que en otros momentos requiere un carismático que ponga orden sin miramientos (Menem), para luego pasar a un liderazgo más especular (deriva de la palabra “espejo”), “uno de nosotros” (De la Rúa). Luego de la crisis de 2001, la sociedad buscó en Kirchner un liderazgo fuerte para salir de la crisis, pero no necesariamente carismático como Menem.



Un padre protector



Un carismático
que ponga orden



Un liderazgo más
especular

Este segundo tipo de respuesta es la que también deben dar los estudios de opinión, ya que en cualquier fenómeno político exitoso conviven las dos satisfacciones: la concreta y la simbólica.

Análisis e interpretación de la información

En el análisis e interpretación de los resultados es donde más se nota el valor agregado del consultor. Una encuesta aceptablemente realizada, pero leída por ojos inexpertos, puede sacar conclusiones apresuradas, superficiales o no advertir los riesgos en ciernes.

La interpretación de los resultados debe arribar a una conclusión global sobre el estado de ánimo de la población y las potencialidades del candidato. Debe realizarse una lectura inteligente de la información, partiendo de un marco de análisis sobre las principales tendencias a largo plazo de la población, para discriminar qué es meramente coyuntural y qué es estructural. Sin esa articulación, se puede realizar una lectura absolutamente obvia de dónde está parada la gente.

Debe tenerse en cuenta que:

a. Los entrevistados no dicen toda la verdad

No porque pretendan engañarnos, sino porque, como todo ser humano, no verbalizan todo lo que inconscientemente piensan. También hay múltiples casos de estudios que comprobaron que la gente opina acerca de cosas de las que no tiene ni idea o que tiende a dar respuestas socialmente aceptables.

Esto obliga a ser muy prudente con la lectura de los resultados. Cualquier pregunta que diga “¿Qué atributos debe tener un candidato para que Ud. lo vote?”, obtendrá sistemáticamente por respuesta “capacidad y honestidad”. No hace falta contratar a un consultor para saber eso. Igual que para conocer que los principales problemas de la sociedad pueden ser inseguridad y generación de empleo.

No nos animaríamos a decir que la mayoría de la población no quiere a un honesto, sino que existen mecanismos inconscientes que exigen relativizar la cuestión. Por un lado, en función del contexto; si la situación es muy crítica, la honestidad es importante, pero salir del desastre lo es más. Por otro lado, no es que la gente quiera elegir deshonestos, pero la evaluación de la corrupción no es algo unívoco para todo el electorado.

Como cuenta Vargas Llosa en su libro *El pez en el agua*, donde relata los pormenores de su campaña electoral contra Fujimori en 1990, al escuchar a un grupo motivacional de personas de clase baja en Lima respecto de una denuncia de corrupción hacia su adversario: “No daban importancia alguna a las denuncias... más bien, las celebraban como algo en su activo: ‘es un gran pendejo, pues’, afirmó uno, abriendo los ojos llenos de admiración”.

Una vendedora en un mercado popular le dijo a una candidata a intendente de un partido que se jacta de la honestidad de sus dirigentes en Paraguay: “Uds. no pueden ser tan buenos”, indicando que para ella todos los políticos eran corruptos y que, por lo tanto, su interlocutora le estaba mintiendo.

b. La opinión pública se desarrolla en función del contexto

Nadie quiere pagar más impuestos, pero si las circunstancias lo exigen puede aceptarlo. Nadie quiere ir a la guerra, pero si un país enemigo ataca, habrá que defenderse. Un candidato puede no gustarle a la mayoría, pero si no hay otra opción sería enfrente, quizá no quede otra que votar al “malo conocido” en lugar de al “bueno por conocer”.

La encuesta es una foto de una materia que está en constante mutación, influida por múltiples factores, todo el tiempo. De varios de esos elementos que afectan a la opinión pública se sabe menos de lo que se supone, lo cual

hace difícil aislar las distintas incidencias. Por lo tanto, una serie de asaltos seguidos de asesinato cometidos por menores en el lapso de pocos meses puede predisponer a la población a pensar que sería mejor bajar la edad de punibilidad. La gente cambia porque los contextos cambian. Lo que tres meses atrás parecía intolerable e increíble, hoy suena sensato, sobre todo en situaciones de crisis que se desarrollan vertiginosamente.

c. La gente no es contradictoria...

Los contradictorios somos los analistas, que a veces pretendemos poner a la gente en ciertos casilleros. Pero la realidad es compleja y no siempre acepta encasillamientos fáciles (si no, nuestro trabajo sería más fácil y descansado, pero mucho menos desafiante).

Muy conocido es el caso de un estudio realizado en EE.UU. en el cual la gran mayoría dice que el Estado debería incrementar sus servicios. Acto seguido, la misma sociedad asegura que el mismo Estado debería bajar los impuestos y gastar menos. O aquel otro en el cual la enorme mayoría dice que el desempeño del Congreso Nacional es reprobable, pero cuando se le pregunta sobre el representante de su distrito específicamente, la mayoría está conforme.

Si por la gente fuera, el mundo sería idílico y perfecto... pero jamás lo es. Todos queremos líderes capaces y honestos, desinteresados servidores de la patria, Estados que ejerzan su autoridad pero que no caigan en el autoritarismo, servicios públicos eficientes pero baratos. La tarea de la encuesta con objeto profesional de consultoría (no la académica) necesita poner al entrevistado frente a opciones de hierro como la siguiente: “¿Ud. aceptaría que no aumenten las tarifas de los servicios públicos, aun a riesgo de que la falta de inversión produzca un deterioro del servicio?”. Sólo de esta manera sabremos qué piensan realmente nuestros vecinos.

Por lo tanto, la encuesta no es algo para leer en forma de porcentajes aislados, sino que exige una lectura integral, una interpretación que combine los distintos elementos y que acepte la dificultad de que parte de la realidad no encaje en un “modelo coherente”. Cualquier ciudadano responderá que le parece muy importante el cuidado del medioambiente, pero no siempre queda claro hasta dónde estaría realmente dispuesto a sacrificar cosas por defender “un mundo verde”.

d. La encuesta es una foto

Por lo tanto, para ver cómo evoluciona la sociedad necesitamos una película, que en el fondo es una serie de fotos tomadas una detrás de otra. Entonces, para observar la dinámica del proceso es necesario ir sacando fotos al mismo objeto, y desde el mismo ángulo, para certificar que no haya variaciones sustanciales (siempre hay que recordar el margen de error).

Como la sociedad está influida de manera permanente por diversos estímulos, algunos muy difíciles de identificar o medir, es necesario interpretar los resultados de un estudio de opinión a la luz de la estructura de la opinión pública, matizando la coyuntura. Si no les prestamos atención a las tendencias de largo plazo, vamos a estar siempre sujetos a la influencia del suceso, y no del proceso. La opinión pública no es la tapa de los diarios del día a día.

Observar la foto pensando en la película es lo que nos permite despejar lo principal de lo accesorio y discriminar hasta qué punto uno debe preocuparse por una novedad o hasta qué punto es sólo un chubasco. ¿Quiere realmente la gente re-estatizar las empresas de servicios públicos? ¿O es más que nada efecto de la crisis que haya tenido una de ellas? ¿Cuál era el estado de la opinión previo a dicha crisis y cuál es uno o dos meses después de que la misma se solucionó y dejó de ser de interés de los medios? Sólo respondiendo este tipo de preguntas estaremos en condiciones de saber si estamos frente a un efecto de la coyuntura o a un verdadero cambio de tendencia.

Por otra parte, la sociedad no se mueve en una sola dirección todo el tiempo, pero sí guarda cierta coherencia interna en su faz mayoritaria (por supuesto que cuando hablamos de “la gente” nunca hablamos del 100 % de la comunidad, sino de una mayoría, a veces relativa).

Recomendaciones para una investigación “casera”

En caso de que el lector no posea dinero para contratar un estudio profesional, al menos trate de seguir las siguientes indicaciones:

- 1) Convoque en forma militante a algún estudiante o graduado en carreras de ciencias sociales (ciencia política, sociología, comunicación social, periodismo, trabajo social, etc.), ya que si ya ha cursado alguna materia de metodología de la investigación o estadística, al menos estará en condiciones de ubicar la bibliografía adecuada y aplicar criterios razonables.
- 2) Puede pedir a la cátedra de alguna universidad que los estudiantes de una carrera de ciencias sociales hagan un trabajo práctico, al estilo pasantía, a cambio de correr con algunos gastos.
- 3) Evite la tentación de mandar a algunos militantes a algún punto de concentración de su ciudad a hacer tres preguntas elementales, ya que eso no sirve para nada.
- 4) En cualquiera de los casos, los encuestadores no deben identificarse como pertenecientes a un partido político o a la campaña de un candidato, pues eso sesga por completo la información a obtener.

- 5) Trate de no hacer menos de 200 a 250 casos.
- 6) Lo importante es la dispersión de la muestra dentro del territorio, para lo cual se aconseja numerar todas las manzanas del municipio y seleccionar al azar una cantidad de manzanas que sea la mitad de las encuestas que se vayan a levantar (relevando dos por manzana).
- 7) Asegúrese al menos de que la muestra respete la proporción de hombres, mujeres y edades del padrón real. Para eso se puede consultar el último censo de población disponible.
- 8) Haga una prueba del cuestionario antes de salir a la calle para ver si funciona bien.
- 9) Supervise a los encuestadores y hágaselo saber.

8. Para hacer una encuesta telefónica

Si bien lo ideal son las encuestas cara a cara domiciliarias, una alternativa barata y rápida y –aunque no todo el mundo tiene teléfono– puede ser una encuesta telefónica, al menos para conocer el estado de la opinión sobre temas generales. Debe tenerse en cuenta que la encuesta telefónica sobre-representa a los sectores medios y altos y sub representa a la clase baja, por lo que conviene siempre relativizar los resultados.

Para diseñar una muestra telefónica, es necesario contar con un padrón que contenga a todos los que tienen teléfono domiciliario en una determinada localidad (excluyendo organismos, empresas y comercios). Por lo general, cada característica telefónica representa a una zona de una localidad. Por lo tanto, se debe asignar una cantidad de casos proporcional a la cantidad de líneas que tenga cada característica. La selección de líneas a las que se llamará siempre deben elegirse al azar, esto es, por un sorteo simple.

9. ¿Ayuda en una campaña la publicación de encuestas favorables?

Durante la última década, los dirigentes políticos se han obsesionado cada vez más con la publicación de encuestas que los ubiquen como ganadores o como suficientemente competitivos. Esto deviene del hecho de que todos parten de un par de supuestos:

1. lo que digan los medios de comunicación condiciona lo que piensan los votantes; y
2. la gente vota al ganador.

No queremos desarrollar aquí un tratado sobre las teorías acerca de la conformación de la opinión pública ni sobre los efectos de medios. Sin embargo, queremos dejarles algunas reflexiones y advertencias como fruto de la práctica profesional.

- La gran mayoría de los que leen los resultados de las encuestas son gente politizada que tiene su voto bastante definido de antemano y, por lo tanto, difícilmente lo modifiquen por el resultado de una encuesta. Los no politizados, indecisos y electores volátiles no les prestan mucha atención a las campañas; ergo, tampoco a los sondeos.
- La gran mayoría de los votantes se informa por medios de comunicación que les son afines a sus percepciones. Por lo tanto, las informaciones que dichos medios difundan seguramente no contradirán la línea editorial de los mismos.
- Las encuestas se difunden sobre todo en los medios escritos y, en alguna medida, por las radios, pero los noticieros de televisión se hacen poco eco de los sondeos.
- No es verdad que la gente quiera votar al ganador. Si por eso fuera, quienes ganaron las últimas elecciones presidenciales hubiesen triunfado por márgenes superiores a los que predecían las encuestas serias, al generar un convencimiento de los indecisos, cosa que no ocurrió.
- Los medios condicionan sobre todo los temas sobre los que la gente habla, pero no tanto lo que piensa sobre temas específicos, ya que es un fenómeno mucho más complejo.
- Con posterioridad a la crisis de 2001, la sociedad ha ido teniendo una postura más crítica y distante sobre las cosas que dicen los medios. Por lo tanto, éstos pierden su capacidad de influencia (aunque pretenden transmitir otra visión).
- Nadie que piense que las cosas van mal en el país, la provincia o el municipio cambiará de parecer porque los medios digan lo contrario, y viceversa.
- Es cierto que en un par de situaciones la difusión de encuestas resulta perjudicial para algún candidato. El primer ejemplo es cuando la sociedad toma conciencia de que la contienda central se dará entre dos opciones que no desea. Eso sucedió la última semana antes de la elección de primera vuelta en Argentina en 2003: cuando se difundió que el *ballotage* podía ser entre Carlos Menem y Ricardo López Murphy, en esos pocos días creció Néstor Kirchner, ya que respondía mejor al perfil de la demanda mayoritaria. La publicación perjudicó al que se había vuelto competitivo.
- La segunda situación se refiere a aquellos candidatos que tienen una baja intención de voto y las encuestas dan cuenta de ello: efectiva-

mente, esa persona no crecerá e incluso es posible que pierda votos por un efecto de polarización en menos opciones. Lo cual no significa que esos sufragios se encolumnen con el ganador, sino que pueden ir al segundo.

- Los votantes no se hacen eco de una sola encuesta publicada, sino que los consensos sobre el estado de situación se producen por a) una sumatoria de indicadores que van en la misma dirección y por b) la percepción que la gente se forma a partir de las conversaciones con sus pares.

Las elecciones no se ganan en función de las encuestas que se publican, sino que los ganadores, o los que sin ganar se puede decir que tuvieron un buen desempeño, en su gran mayoría se basan en otras condiciones (imagen positiva, buen gobierno, buena campaña, publicidad intensa, partidos con gran estructura, posicionamiento trabajado con suficiente antelación, etc.). Por lo tanto, basar el éxito en un solo factor es un fuerte error de apreciación. En todo caso, si alguien necesita de la publicación de una encuesta favorable para ganar es porque seguramente no ha puesto en práctica buena parte de las recomendaciones que se realizan en este manual.

Con todas las herramientas desarrolladas aquí se está en condiciones de elaborar un diagnóstico de opinión pública. Sólo con él estaremos en condiciones de diseñar la estrategia de campaña.

Bibliografía

Ver bibliografía capítulo 4.

Carlos Fara

Presidente de Carlos Fara & Asociados desde 1991 (Argentina). Consultor en estrategia y opinión pública. Recibió el Premio Aristóteles a la Excelencia 2010, en reconocimiento al trabajo realizado en elecciones en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, integrando el Dream Team del año, compuesto por los 10 mejores consultores del mundo en materia de campañas políticas. También ha ganado el premio EIKON de Oro por mejor campaña de comunicación de gobierno (2010) por el caso Mar del Plata (Argentina) y el Eikon de Plata por mejor comunicación de campaña (2011). Participó en más de 100 campañas electorales en Argentina y Latinoamérica con una efectividad del 80%, y en más de 500 proyectos de investigación y asesoramiento. Es presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos y socio de la IAPC.

CAPÍTULO 4

Estrategias de campaña

¿Qué es imprescindible para ganar una elección? ¿Un buen candidato? ¿Ayuda? ¿Dinero? Si está, mejor. ¿Aparato? Nunca lo rechazaría. Pero ninguna de estas cosas sirve si no hay una...

Carlos Fara

Estrategia

La estrategia es el punto de partida, la brújula que nos indica el norte a seguir, la manera en que vamos a recorrer el territorio sin tropiezos. Diseñar estrategias electorales es siempre un trabajo artesanal. Siempre requiere trazar el molde de un traje a medida, ya que hay factores particulares de cada caso que no se pueden obviar. De todos modos, es conveniente efectuar cuatro advertencias básicas sobre las estrategias electorales:

1. Ninguna estrategia está exenta de costos: todo plan tiene fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. No existe la estrategia perfecta, siempre se trata de optar por la más favorable.
2. La elección de una estrategia jamás puede ser exclusivamente el resultado de datos de opinión pública. Hay que conjugar sabiamente la información que proporciona el electorado con el resto de los datos del contexto político, social y económico.
3. Existen tantas estrategias diferentes como personalidades que las puedan llevar a cabo. Nunca existe un sólo camino posible. La mejor estrategia es la que pueda ser asimilada o internalizada por el candidato en cuestión. Se reitera: las estrategias son trajes a medida. Es inútil proponer alternativas que van en contra de la esencia de quien las deba poner en práctica. Lo que le queda bien a uno le puede quedar mal a otro.
4. Decidir una estrategia es una elección de valores. La decisión final más sensata debe estar siempre en manos del candidato. El decidirá qué está dentro o fuera de lo razonable y en qué medida lo propuesto es aceptable para su escala de valores.

¿Qué es una campaña?

Una campaña es una gran batalla comunicacional, en la que fundamentalmente se trata de construir una diferencia a nuestro favor en la percepción del electorado, llevar la discusión al campo que más nos favorece, a los temas, a los escenarios y al estilo en los que podamos salir ganando.

El diagnóstico

El primer paso para diseñar una estrategia es contar con un buen diagnóstico. Este se divide en dos partes: el estado de la opinión pública, del cual ya se habló en el capítulo anterior, y la información social, económica y política. Ambas cuestiones deben conjugarse para tener una idea cabal de qué escenario se va a enfrentar.

Los estudios de opinión no son la única fuente, como ya se advirtió. También es necesario responderse algunos interrogantes como los siguientes, para definir todo el contexto:

1. El contexto político

- Agenda pública: cuáles son los temas en discusión en los medios.
- Pujas internas dentro del oficialismo y dentro de los partidos de oposición.
- Últimas acciones del gobierno y de la oposición.
- Relación del oficialismo local con instancias de gobierno superiores.
- Situación en el poder legislativo: temas en discusión, alianzas, relaciones con el ejecutivo, relación numérica de fuerzas.
- Crisis o hechos mediáticos de fuerte repercusión en la opinión pública.

2. El contexto económico y social

- Situación de los principales indicadores económicos y sociales: desocupación, actividad comercial, actividad industrial, conflictos sociales, etc.
- Posición de los principales actores sociales y económicos frente al oficialismo y la relación con sectores de oposición.
- Influencia de los principales actores sociales y económicos sobre la sociedad.
- Personajes relevantes en la comunidad: médicos, abogados, artistas, ex gobernadores o intendentes, religiosos, empresarios, docentes, sindicalistas; ¿qué filiación política tienen?, ¿son formadores de opinión?, ¿a quién se supone que apoyan?

- Historia de la comunidad: hitos en la historia de la localidad o la provincia (terremoto, inundación, establecimiento de una industria, *boom* económico), personajes históricos, reivindicaciones históricas, problemas estructurales, gobernantes recordados, nacionalidad de los inmigrantes.
- Actividad económica predominante: comercial, industrial, agropecuaria, administración pública, servicios.
- Características sociodemográficas: segmentos etarios y ocupacionales, nivel educativo de la sociedad, movimientos migratorios, poder adquisitivo, nivel socioeconómico, movimientos religiosos, organizaciones comunitarias.
- Características de la vida cotidiana (estilos de vida): qué se consume, qué hace la gente con el tiempo libre, qué se lee, qué deportes se practican, relación con el clima, horarios, comidas, música que se escucha, qué actividades desarrolla la juventud.

3. Estructura del electorado

- ¿De qué signo político es mayoritariamente el electorado local?
- ¿Quién ganó cada elección desde el regreso de la democracia a la fecha?
- El partido que ganó en cada ocasión, ¿ganó la elección en todos los niveles o ganó sólo las locales?
- ¿Existen terceras fuerzas? ¿A qué partido les ceden sus votos a nivel nacional? ¿Se estima que hay mucho corte de boleta?
- ¿En qué zonas recoge más votos cada partido? Análisis por circunscripción y por mesas, en la medida de lo posible.
- Análisis ecológico del voto: cruzamiento de los resultados electorales con datos censales en el nivel más desagregado posible.
- Conformación de alianzas ganadoras: ¿cómo fue cambiando la estructura electoral?

4. Características políticas y personales de los candidatos

- ¿Cuál es la historia política y personal de cada candidato? ¿Qué cargos ocupó? ¿Qué actividad desarrolló en su vida privada? ¿Es de la localidad o de la provincia?
- ¿De qué sector viene dentro del partido? ¿Cuál es su encuadre ideológico? ¿Con quién está aliado? ¿A qué liderazgo responde?
- ¿Cómo llegó a la candidatura? ¿Es heredero del liderazgo de otro o lo construyó él mismo? ¿Era resistido por la dirigencia del partido? ¿Era esperable que ganara la interna? ¿Siguió un estilo tradicional o es innovador? ¿Rompe con las tradiciones del partido? ¿Él domina al partido o el partido lo domina? ¿Tiene estructura propia?

- Características personales: carácter, capacidad de trabajo, habilidad política, carisma, tiempo para dedicarse, capacidad de comunicar, intuición; relación con sectores de poder locales; vida privada; fortuna personal; situaciones en manos de la justicia.
- ¿Está predispuesto psicológicamente? ¿Cuál es su ánimo? ¿Está convencido de que gana o sólo aspira a hacer un buen papel?
- Si es del oficialismo, ¿qué relación tiene con el jefe del ejecutivo, personal y política? ¿Ha sido rebelde, crítico o disciplinado?

5. Recursos de los partidos y los candidatos

- Capacidad de movilización de cuadros de cada partido o candidato
- Habilidad política y comunicacional de los dirigentes políticos del entorno
- Capacidad de conseguir recursos financieros
- Respaldo técnico de campaña (información, publicidad, organización)

6. Estructura de los medios de comunicación

- ¿Qué medios se leen, escuchan o ven en la localidad o provincia?
- ¿A quién pertenecen?
- ¿Tienen alguna identificación política?
- ¿Cuáles son los programas más vistos o escuchados? ¿Quién los escucha?
- ¿Cuáles son los programas políticos? ¿Quién los dirige? ¿Tienen alguna identificación política?
- ¿Qué estado de ánimo está instalando la prensa en general?
- ¿Algunos medios tienen alguna contienda con el oficialismo u otros signos políticos?

7. Tipo de elección

- ¿Qué cargos se juegan en la elección: sólo legislativo, sólo ejecutivo, ambos, en los tres niveles, sólo nacional? ¿Cómo es el sistema electoral? ¿Existen primarias abiertas simultáneas y obligatorias?

8. Estrategia de los candidatos

- ¿Qué está haciendo cada candidato?
- ¿Qué lugares están recorriendo?
- ¿Con qué sectores de poder están conversando?
- ¿Qué apoyos públicos están recibiendo?
- ¿A quién le están hablando? ¿Qué están prometiendo? ¿Qué declaraciones públicas hacen?
- ¿Cómo es su publicidad?

- ¿Qué operaciones políticas están montando? ¿Qué buscan? ¿Qué rumores echan a correr? ¿Qué acción psicológica desarrollan? ¿Qué sensación quieren instalar?
- ¿Cuáles son los movimientos de su entorno y de los dirigentes de cada sector?
- ¿Cuentan con asesoramiento profesional de consultores políticos?

9. Alianzas

- Alianzas posibles o concretadas entre partidos o candidatos que podrían alterar el escenario actual.

¿De qué se trata la elección? El escenario de campaña

Una elección siempre es un plebiscito: sobre un candidato, un liderazgo, una gestión, un modelo de país, una conducta, una ideología, la confianza, etc. Quien mejor se posicione frente a la sociedad en el eje o los ejes de ese plebiscito es el que finalmente gana la elección. Por lo tanto, si no se tiene en claro esta cuestión, todas las decisiones que se tomen serán erróneas.

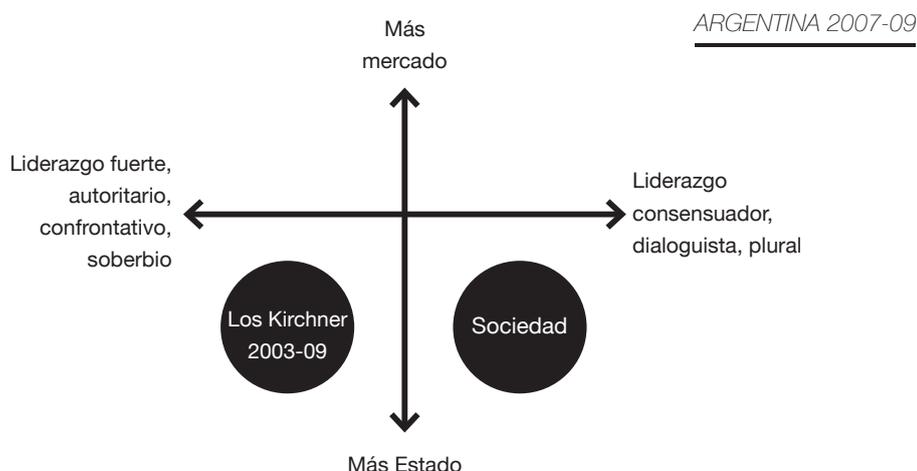
La mayor parte de las campañas se equivocan al tratar de responderse “de qué trata esta elección”. Con los datos de la opinión pública en la mano se puede definir qué es lo que está en discusión para la gente, qué es lo que se está plebiscitando: ¿un cambio?, ¿una continuidad?, ¿un determinado tipo de liderazgo o de soluciones? Si uno no tiene bien respondida esta pregunta, lo más probable es que el resto de la campaña esté mal trazado, es poner mal los cimientos. Puede haber lindos spots, una campaña muy alegre, muy festiva, pueden estar bien elegidos los colores, etc., pero sobre bases equivocadas. Veamos un ejemplo.

Es muy común para muchos países de América Latina que exista un eje de tensión acerca de si la sociedad quiere un mayor rol del Estado en la economía o un mayor rol del mercado, reformas neoliberales como en la década del 90. Y, por otro lado, un eje relativo al estilo de liderazgo, con liderazgo fuerte (que, visto desde otro lado, de tan fuerte puede ser percibido como autoritario, confrontativo o soberbio), contrapuesto a un liderazgo consensuador, dialoguista o plural (que de tan consensuador, pluralista y dialoguista puede considerarse débil en ciertos momentos). Todo en política es una moneda de dos caras.

En la elección argentina legislativa de 2009, la mayoría de la sociedad –no toda la sociedad, pero sí la mayoría– estaba de acuerdo con un mayor rol del Estado en la economía, y lo siguió estando en relación con el gobierno de Carlos Menem, pero no estaba ya abonando la necesidad de un liderazgo

fuerte que, para la percepción de la gente, estaba siendo calificado como excesivamente confrontativo, autoritario, soberbio, despegado de lo que los electores estaban esperando. La sociedad se corrió en 2009 a ese cuadrante. Mientras que el gobierno de los Kirchner se mantuvo bien sintonizado con respecto a la demanda de mayor participación del Estado en la economía, a partir de la “crisis del campo” de 2008 estaba ejerciendo un liderazgo que para la gente no se correspondía con la necesidades que la Argentina podía tener. Por lo tanto, eso hizo que Néstor Kirchner perdiera la elección frente a Francisco de Narváez en la provincia de Buenos Aires.

Cuando alguien gana una elección es porque efectivamente sintoniza con el grueso de esta demanda que tiene la sociedad. El siguiente gráfico fue armado en función de estudios de opinión pública –tanto cuantitativos como cualitativos– de observación permanente de la realidad y del posicionamiento que la gente le da al gobierno de turno. Lo que muestra es que la sociedad estaba en un lado, pero el gobierno estaba sintonizando con otro cuadrante, y esto produjo la enorme pérdida de votos de la elección legislativa de 2009.



Lo que está sucediendo en la actualidad es que Cristina Fernández, ya antes de la muerte de Néstor Kirchner, fue moderando su estilo de comunicación, con lo cual fue moviéndose más al centro en el eje del estilo de liderazgo. Y, por supuesto, la sociedad sigue estando más cercanamente al punto de mayor Estado, o lo que el gobierno llama “el modelo” en términos económicos. Eso hizo que la presidente fuese reelegida en 2011. Esto es simplemente un ejemplo que se puede construir en cualquier país, provincia o ciudad, aunque con otros ejes de carácter local y no nacional. A nivel municipal, los ejes son mucho menos ideológicos. Si uno describe correctamente estas dimensiones, describe acertadamente dónde está la sociedad y dónde están las alternativas políticas, orienta sobre lo que se debe hacer estratégicamente para poder sintonizar con el electorado y está en posibilidades de ganar la elección.

¿Cuáles son mis ventajas comparativas?

Las ventajas comparativas son las palancas a partir de las cuales un candidato o un partido pueden volcar votos a su favor. Dichas ventajas pueden ser características personales de un candidato (honestidad, capacidad, liderazgo), características políticas (adscripción ideológica, partidaria, posiciones ante temas críticos), una imagen individual, una gestión gubernamental con alta aprobación, un tema, propuestas de gobierno o el historial de un partido. Esas ventajas son las armas que tiene un candidato para permitirle diferenciarse positivamente frente al electorado. Si, tal cual indica la lógica, logra resaltarlas a lo largo de una campaña, le está otorgando a la gente criterios con los cuales discriminar las distintas ofertas electorales.

Tener una ventaja comparativa no implica necesariamente que se la está aprovechando en función electoral. A veces la ventaja existe –o sea, es percibida por la opinión pública–, pero la agenda de discusión de la campaña no permite instalarla como criterio primordial a los que dudan sobre su decisión final. Demás está decir que el partido o el candidato que gana una elección es porque ha logrado posicionarse como el mejor en aquellos ítems que son más relevantes para el electorado. La identificación de las ventajas comparativas ya ha sido suficientemente tratada en el capítulo referido al diagnóstico de la opinión pública. De todos modos, vale recordar que las mismas le permiten a un candidato cortar al electorado por determinado eje que lo favorece y construir así su coalición ganadora mínima.

¿Cuál es mi objetivo?

Si uno tiene claro cuál es el escenario de campaña, o sea, qué es lo que se está plebiscitando, está en condiciones de ver cuál es el objetivo.

En general, todo el mundo dice “Nosotros queremos ganar la elección”, pero la verdad es que las elecciones no se ganan porque se quiere, sino porque se puede. Hay contextos históricos que hacen que determinadas fuerzas sean favorecidas y otras, perjudicadas. Porque somos oposición y el oficialismo está haciendo buen gobierno o porque no tenemos un gran candidato; o, sencillamente, porque el perfil de la sociedad no nos permite romper la tradición histórica.

En muchas circunstancias, hacer una buena elección, aun saliendo segundo, es un triunfo. Por eso el objetivo debe ser realista, para que no se generen expectativas infundadas. Por otra parte, definir bien el objetivo es fundamental, porque la estrategia que le corresponde puede ser bien diferente si se trata de ganar o de hacer el mejor papel posible. La estrategia debe ayudar a maximizar ganancias o reducir pérdidas. Muchas veces un candidato puede

utilizar una campaña no para ganar, sino para instalarse en el distrito, hacerse conocido y plantearse como objetivo final intentar ganar en una elección posterior. Si uno no va por el premio mayor, también la inversión de recursos que realiza es diferente y se ubica en otra posición.

En 2007 y 2011, en Argentina era muy difícil pensar que la presidenta no fuese elegida y era muy poco probable que la oposición pudiese ganar esa elección, sencillamente por cómo se estaban moviendo las coordenadas.

En 1996, nuestra consultora asesoró a Gustavo Beliz en su campaña para jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires. Salió cuarto con el 13% de los votos, lo cual fue una elección excelente considerando su limitación de recursos, que era la primera vez que se presentaba y que todas las hipótesis lo imaginaban obteniendo el 3 o el 4%.

Le ha pasado una vez a un cliente que no le advirtieron que iba a perder, se endeudó porque hizo un enorme gasto de dinero a lo largo del tiempo, innecesario, porque era una elección imposible de ganar. Si alguien le hubiera avisado a tiempo cuáles eran las posibilidades reales, se hubiera ahorrado un fuerte dolor de cabeza personal. Pero además, no hubiera quedado como alguien que no hizo un buen papel por dedicarse mucho a agredir y criticar, y eso fue como acelerar un auto enterrado en la arena: lo más probable es que uno lo entierre cada vez más.

Uno puede tener un candidato que *“no ganó esta elección pero como candidato, me gusta para la siguiente. Para esta vez me parece que todavía le falta, quizás la próxima vez lo vote”* (comentario escuchado en grupos focales). Siempre es preferible terminar como un segundo simpático y no como un segundo agresivo, porque después, remontar ese cambio de imagen post elección puede llegar a ser muy costoso en tiempo y esfuerzo. Y a veces, prácticamente imposible de dar vuelta.

¿Cuál es mi concepto de campaña?

Una vez que tengo definido el diagnóstico del escenario, de qué se trata la elección, mis ventajas comparativas y cuál es el escenario, estoy en condiciones de definir el concepto de mi campaña, la impronta que la guiará. Si uno responde bien la primera pregunta, tiene muchas posibilidades de que la campaña esté bien planteada, independientemente de las circunstancias y de los recursos.

El concepto no necesita definirse en más de una frase; a veces son no más de tres o cuatro palabras. Pero esa frase no debe dejar lugar a dudas con respecto a qué está buscando el candidato, qué imagen necesita construir, hacia dónde va. El concepto central no es el eslogan publicitario. El eslogan traduce el concepto al lenguaje publicitario.

Trayendo una vez más a colación el caso de Mar del Plata 2007, el concepto fue:

Un líder ya conocido, con trayectoria, ideas, presencia, cercano

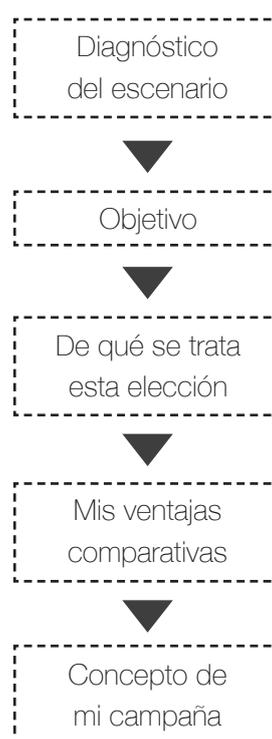
Si esto no está bien definido, la campaña será como una casa sin buenos cimientos: tarde o temprano se vendrá abajo. El concepto debe ser la obsesión del equipo de campaña, ya que todas las decisiones que se tomen deberán responder a este criterio: el eslogan, un acto, el afiche, las declaraciones frente a la prensa, el estilo de campaña, etc.

El concepto de la campaña presidencial que ganó Obama en 2008 era el cambio. Y la campaña dedicó todas las acciones a tratar de transmitir cambios, desde todo punto de vista, inclusive desde el uso de las tecnologías, la manera en que el candidato se comunicó con sus electores. Por lo tanto, lo importante es que este concepto estratégico lo deben tener muy en claro el candidato y todo el equipo de campaña.

La estrategia tiene que estar escrita en algún lugar. La frase “todos tenemos claro cuál es la estrategia, pero no lo tengo escrito en ningún lugar” es un problema, porque cuando después se quiere reconstruir qué estrategia definieron, todos empiezan a tener versiones diferentes. Es como remitirse a la letra de un contrato: están escritas las reglas del juego. Y cuando está escrita la estrategia, solo hay que volver al papel para ver qué es lo que efectivamente se marcó.

La estrategia, si está bien diseñada, se mantiene desde el principio hasta el final. Salvo que pase un tsunami social o político en el medio de una campaña. Pero si las grandes coordenadas están correctamente descritas, el concepto estratégico definido vale para toda la campaña. Alguna vez, en República Dominicana, llegué a ver un equipo de campaña que finalmente perdió por lejos y les dije: “Bueno, ¿y cuál es la estrategia de campaña?”. Y el jefe de campaña me dijo: “Y, mire, usted sabe cómo es esto, la campaña se va viendo de semana en semana”. Resultado: no había estrategia. Es algo que uno establece de manera permanente. Se puede ser muy flexible con las tácticas, pero lo que no se puede someter a discusión y debate permanente es la estrategia.

El concepto estratégico es la piedra angular de la campaña. Lo que sucede habitualmente es que a medida que arranca la campaña, automáticamente se empieza a desdibujar la esencia y, entonces, el candidato empieza a re-



cibir una cantidad de invitaciones que nadie filtra, porque como supone que todas esas invitaciones son buenas para estar con gente, seducirla y ganar votos, entonces acepta cualquier cosa. Supongamos que esta noche hay reunión de campaña y decimos que nuestro gran concepto de campaña es que vamos a luchar contra el desempleo. Entonces, mañana el candidato tiene un desayuno a las 8 de la mañana con discapacitados. ¿Y eso qué tiene que ver con el desempleo? “Nada, lo que pasa es que lo teníamos agendado desde antes...”. Pero si no tiene que ver con el desempleo, no va dentro de la agenda, porque la estrategia de campaña se mantiene en la medida en que uno logra cierta disciplina cotidiana. Siempre se van a desarmar cosas, siempre una campaña es caótica, siempre va a haber distintos tipos de acciones que realmente no responden al concepto. Pero hay que ser bastante riguroso con esta cuestión. Por lo tanto: *todo lo que no coincide con el concepto no se hace*.

La dispersión es la peor enemiga de la estrategia. Como en las artes marciales, se trata de concentrar toda la fuerza en un puño. Si trato de instalar más de un concepto, pierdo esfuerzos, dinero, tiempo y, lo que es peor, confundo al electorado sobre lo que es realmente importante.

Si el concepto estratégico es “cambio”, entonces el candidato desayuna, almuerza, cena y se va dormir con el cambio en su cabeza.

¿Quién es mi electorado?

Hay una frase fatal en toda campaña: “Todos los votos cuentan”. Eso es falso: todos los votos no cuentan. En una campaña no se le habla a todo el mundo. Como se mencionaba en el punto anterior, la cuestión es concentrarse. A quién le hablo es algo que, por supuesto, queda definido a partir del estudio de opinión pública, el que debe arrojar respuestas respecto a qué segmentos del electorado son más proclives a votarme: ¿quiénes son?, ¿dónde viven?, ¿qué edad tienen?, ¿a qué nivel socioeconómico pertenecen? Y, sobre todo, ¿qué piensan? y ¿qué sienten?, porque las campañas habitualmente se vuelven muy racionales.

Las campañas se arman pensando más en los intereses objetivos de la gente que en sus percepciones. Es muy típico, por ejemplo, oír: “Hay que llegar a los jóvenes”. Nadie sabe por qué, pero hay que llegar a los jóvenes. No se sabe si es el target, si tiene sentido, pero hay una especie de mito con eso. Entonces, ¿qué quieren los jóvenes? Y empieza el equipo de campaña a debatir: “Los jóvenes quieren oportunidades de empleo”, y hablemos de oportunidades de empleo, como si nunca nadie en la vida fuese a hablar de ese tema.

Entonces, las campañas se vuelven muy racionales, y yo no puedo decir que a la juventud le interesan becas estudiantiles, le interesan lugares para el deporte. Primero, porque nunca nadie se lo pregunta a la juventud; y segundo, porque la juventud es uno de los segmentos más difíciles porque son los más desinformados, los más despolitizados, los más desideologizados y los más volátiles, que pueden moverse rápidamente para un lugar y pueden cambiar velozmente por determinadas corrientes y sintonías. Entonces, además de decidir a quién, si los jóvenes son un target en mi campaña, yo tengo que pensar también cómo les muevo las fibras emotivas.

Lo primero que debo calcular es cuánto voto duro tengo, cuánta gente me va a votar independientemente del candidato, de las propuestas y de la campaña. La campaña puede ser muy mala y lo van a votar igual; puede ser el peor candidato del mundo o el mejor, pero siempre lo van a votar. ¿Es un 20%, un 25% un 30%? Luego, quiénes son los persuadibles, a los que quizás puedo llegar, quizás votan dependiendo del candidato, la campaña, la propuesta, el estilo: puede ser un 10, 15, 20%, como mucho. En tercer lugar, estimo con quién compito votos, esto es, quién puede atrapar los mismos votos que yo. Por último, calculo quiénes no me van a votar jamás, que habitualmente puede ser el 40%, 50%, y no tiene ningún sentido que gaste dinero, esfuerzo y energía en hablarle a gente que jamás me va a votar (porque además, el tiempo, la energía y los recursos habitualmente son limitados en todas las campañas).

Si tengo un 20, 30 o un 40% que me va a votar de cualquier manera y un 50% o 60% que no me va a votar pase lo que pase, estoy hablando de que debo convencer para ganar al 5, 10 o el 15%. Las campañas más exitosas, las mejor planteadas, son las que se concentran en este 15%, que es lo que, en el mejor de los casos, les permite ganar.

Entonces, me concentro en una parte del electorado, le voy a decir algo que solo yo podría o que solo fuese creíble en mi boca, cuidando que ese mensaje tenga conexión emotiva, que mueva ciertas fibras independientemente de las necesidades objetivas del segmento.

El o los adversarios electorales son aquellos con quienes se disputan los votos. Es una de las definiciones más importantes porque en muchas oportunidades, sobre todo en contextos no polarizados o de candidatos múltiples (como la ley de lemas), los comités de campaña están convencidos de pelear los votos con un partido, cuando en realidad los están peleando con otro. Ir a buscar los votos al lugar equivocado significa perder tiempo, energía, dinero y oportunidades. En la primera elección para gobernador de Tierra del Fuego en 1991 se presentaba un contexto muy polarizado entre el justicialismo y el partido provincial –el Movimiento Popular Fueguino–, quien finalmente ganó la elección por 2 puntos. El tercero en discordia era la Unión Cívica Radical,

que obtuvo el 6,49 % de los votos. La dirigencia justicialista pensaba que el campo de batalla eran los votantes radicales, cuando en realidad debía tratar de captar a algunos electores ya inclinados por el MOPOF, en función de su perfil ideológico.

El adversario no es necesariamente aquel con quien se debe debatir en una campaña. O, dicho de otro modo, pelearle los votos “al” candidato X no significa pelearse “con” el candidato X. La primera es la batalla estratégica, mientras que la segunda es la táctica, que se expresa en lo comunicacional. En la campaña presidencial de 2007, Carrió y Lavagna peleaban por un espacio de votos en común. Pero, salvo en contadas ocasiones, ambos tenían como principal destinatario de sus mensajes al gobierno nacional, porque cada uno estaba tratando de construir la imagen del “mayor opositor” a los Kirchner.

En otro contexto en el cual se producen confusiones respecto a quién es el adversario es cuando se compete en el marco de la ley de lemas o las internas abiertas. Esto sucede porque muchos candidatos entran a la contienda con el solo objetivo de posicionarse lo mejor posible. Pero no advierten que es una interna abierta y cruzada, es decir, un sub-lema o lista interna –según el caso– puede pelear votos con otro sub-lema del mismo partido, pero habitualmente ***existen posibilidades de que también se le superpongan electores con una lista de otro partido.*** En este sentido, debe decirse que cuando no se poseen datos de opinión pública segmentados, dichos sistemas electorales terminan por desorientar a muchos dirigentes.

¿Cuáles son mis temas?

Los temas pueden ser una de las grandes ventajas comparativas de un candidato. Para muchos analistas, no tener un tema es no tener una campaña. Tenerlo, en cambio, es empezar a ganar una elección.

Un tema puede ser un tema-problema de los votantes (inseguridad, desocupación), puede ser un atributo o eje que se quiera destacar (experiencia, liderazgo) o una solución específica (tolerancia cero). Habitualmente se tiende a pensarlo de la primera manera, pero se lo debe enfocar de forma más amplia, para aprovechar lo mejor posible las oportunidades del escenario.

Definir los temas de campaña es una de las cuestiones más difíciles. Para que un ítem sea considerado electoralmente relevante, debe cumplir con tres condiciones:

1) debe ser percibido como importante por mi electorado (no por cualquier segmento);

2) el electorado debe pensar que puede ser solucionado por una acción gubernamental; y

3) el electorado tiene que poder percibir que hay diferentes propuestas entre los partidos.

Desde este punto de vista, el agujero en la capa de ozono, más allá de su relevancia para el futuro de la humanidad, no parece cumplir con ninguna de las tres condiciones descritas, y cada vez son más los temas que tienen dificultad para sacar ventaja en una campaña. En muchas ocasiones, los partidos debaten sobre tópicos que cumplen con los dos primeros requisitos, pero generalmente dejan vacío el casillero de la tercera condición. Eso produce que en varias elecciones la gente termine optando por el cuarto o quinto tema y no por los dos o tres primeros.

De nuevo se aplica la regla de la concentración: no puedo tener más de dos o tres temas, so pena de confundir al electorado y perder fuerza en el intento de instalación de mis ideas. No se puede hablar de 20 cosas diferentes, porque a nadie le quedará claro cuál es mi obsesión. Y como en una campaña no se le habla a todo el mundo, esos temas deben ser los más importantes para MI electorado, ya que los distintos segmentos pueden tener motivaciones diferentes.

Ahora: hecha la ley, hecha la trampa. Lamentablemente, definir este punto no es tan sencillo como decir "Mis temas son los temas de la gente. Por lo tanto, voy a hablar de desempleo y seguridad". Cualquiera puede saber cuáles son los temas que más preocupan a la población sin hacer una encuesta o contratar a un consultor. El punto es que también se les debe prestar atención a las siguientes cuestiones:

1) **No hable de temas que se salen de su agenda institucional.** Si es candidato a concejal, no hable de la deuda externa. De todos modos, es cierto que cada vez más el electorado espera de los candidatos posiciones sobre cuestiones valorativas y cree que todos los niveles gubernamentales deben hacer algo por atacar los grandes problemas, cada uno en su medida.

2) Si bien un candidato debe hablar de lo importante y no de lo secundario, *la regla queda relativizada en la medida en que los temas principales ya estén bien cubiertos por los oponentes o los candidatos no se saquen ventajas.* No debe olvidarse que un candidato debe aprovechar las corrientes de viento no utilizadas por los demás, debe ocupar los espacios vacíos para establecer una diferencia a su favor. Con lo cual la re-



Menem logró convertir una crisis en una oportunidad con la muerte del soldado Carrasco: anuló el servicio militar obligatorio

gla “hable de lo que les importa a los votantes” necesita siempre de un análisis más detenido.

3) **No siempre es un buen negocio callarse en los temas que no convienen** o sobre los cuales algún adversario saca ventaja. En este sentido, Carlos Menem es un buen ejemplo de cómo sacar ventajas de las crisis o de las situaciones riesgosas y convertirlas en oportunidades para sumar poder. Durante los seis meses previos a la elección presidencial de 1995, el gobierno nacional tuvo que responder a varias crisis políticas, sociales y económicas. La crisis económica como consecuencia del “efecto tequila” le permitió mostrarse decidido a que las cosas no se le fueran de las manos. Crisis políticas como las generadas por las declaraciones de represores arrepentidos (caso Scilingo) o la muerte de un soldado en un cuartel (caso Carrasco) le permitieron lograr la primera autocrítica pública de las fuerzas armadas en materia de represión –por parte del jefe del ejército, el general Balza– y la anulación del servicio militar obligatorio. La trágica muerte del hijo del Presidente, que llevó a muchos a pensar que iba a ser interpretado por la sociedad como “la gota que rebalsa el vaso” de la tolerancia hacia la “frivolidad menemista”, no fue un hecho menor en el contexto de la campaña. En parte, porque despertó compasión hacia un padre. Pero también porque el Presidente no se deprimió y siguió mandando en el país pese a su desgracia personal. Esa actitud generó respeto en muchos que dudaban.

4) Son muchas las ocasiones en que los candidatos ponen énfasis en los mismos temas o le dan un tratamiento parecido. **Se producen situaciones de “empate comunicacional”** donde nadie saca ventajas. Por eso, cuando todos hablan del mismo tema, hace falta producir las diferencias. **Tres son los caminos recomendables en este sentido:**

a) Provocar la diferencia **explicando cómo resolvería él el problema** en cuestión tratado por todos. En la década del 80 se discutía mucho sobre la inflación, que era un tema central en la agenda económica de la Argentina cuando Alfonsín era presidente. Álvaro Alsogaray, candidato a presidente por la UCD dos veces, decía: “Todo el mundo habla de la inflación, pero el tema es cómo lo van a resolver”; entonces, bajaba sus recetas. Cómo lo vamos a resolver también se ha convertido en una suerte de gran empate. Por ejemplo, con respecto al empleo, muchos candidatos dicen que hay que traer inversiones, bajar los impuestos, dar créditos blandos, capacitar a la gente, promover los micro-emprendimientos, etc.; las recetas están, más o menos, escritas en todos lados, no hay mucho misterio en ese sentido.

b) Sobre el mismo tema del que todos hablan y todos coinciden en cómo solucionarlo, una forma de desempatar es llevando a la discusión acerca de **quién tiene los atributos necesarios para poner en práctica las soluciones**. ¿Tenemos la experiencia, el coraje, la capacidad? ¿Ya lo hicimos en otro

lugar? ¿Yo ya lo hice en mi municipio o lo hice como gobernador, para poder atacar estos problemas?

c) Un candidato puede **correrse hacia otros temas importantes** (por ejemplo, si todos hablan sobre la corrupción, se puede intentar instalar el debate sobre la educación o la salud). La idea es **transitar siempre por autopistas despejadas**, donde no haya embotellamientos de mensajes. Si todos hablan de lo mismo y ninguno intenta establecer una diferencia, el público no tiene criterios para discriminar y elegir. Al final de cuentas, se mantiene el *statu quo* electoral y, en la saturación comunicacional, gana quien ya está primero.

Esta alternativa empieza a ser la más habitual: cuando se agotan los principales temas, lo que sucede en muchos lugares del mundo es que las campañas se empiezan a definir por temas, ejes, atributos o valores que están en el cuarto o quinto lugar, pero que efectivamente logran hacer una diferencia entre los candidatos. Es muy común, sobre todo donde hay debates sobre diferencias ideológicas importantes –como puede ser en una elección presidencial–, que se discutan valores en vez de los problemas más relevantes.

En 2004, George Bush hijo fue a la reelección en Estados Unidos y se enfrentó a John Kerry, el candidato demócrata. Terminaron discutiendo sobre el aborto, sobre si había que rezar o no en las escuelas y, por supuesto, sobre el tema de la guerra de Irak. Habitualmente, los temas de política exterior no son los más importantes, si bien la guerra de Irak se convirtió después del 11-S –el atentado a las Torres Gemelas– en una cuestión importante. Los temas económicos y sociales son habitualmente los más relevantes para el electorado. ¿Son el aborto, rezar en las escuelas y la política exterior cosas importantes? No. Pero esos *issues* marcaron la diferencia entre los dos candidatos, porque lo beneficiaban a Bush para poder ganarle a Kerry, sucediendo que cada vez más elecciones se vuelcan a lo que se llama el **debate valórico**, porque es el debate de valores. Este es un ejemplo si se lo mira desde el punto de vista de la derecha en Estados Unidos.

Veamos un ejemplo desde la centro-izquierda: Rodríguez Zapatero en España, cuando gana su elección en 2004 después del atentado de Atocha y pierde el Partido Popular. A los pocos meses de asumir Zapatero empezó a plantear como grandes temas de discusión el financiamiento del culto católico, el matrimonio entre homosexuales y algunos otros temas dentro de la agenda progresista. ¿Esos eran los temas más importantes para los españoles? No, seguro que no. Pero Zapatero razona: “Como la economía va caminando, en este momento voy a llevar al PP a discutir temas donde mis posiciones tienen el 60 o 70% de apoyo por parte los españoles. Y los voy a llevar a discutir temas que son meramente valóricos, meramente simbólicos, en donde el adversario no va a poder cambiar su posición, porque el PP no puede renegar de cosas como sostener el culto católico, el aborto o permitir el matrimonio

entre personas del mismo sexo. Por lo tanto, les gano esas discusiones desde el lado de la izquierda”. ¿Era lo más importante? No, era lo que el espacio en la opinión pública le permitía establecer para ganar posiciones.

5) **Un error habitual es insistir en un tema cuando el mismo no tiene ningún asidero en la opinión pública.** Algunos dirigentes creen que si existe un hecho objetivo, el mismo tiene que ser percibido tarde o temprano por el electorado. Son aquellos que piensan que de tanto insistir con un tema, finalmente se lo termina instalando en la discusión de campaña. En la elección para jefe de gobierno de la ciudad de Buenos Aires en 1996, el Frepaso trabajó mucho para involucrar al radicalismo local como co-responsable con el justicialismo de la supuesta corrupción en el Concejo Deliberante y en la Municipalidad. Utilizaron como eslogan que había que desarmar “la caja negra” de Buenos Aires. De esa manera, se pensaba cuestionar el aura de honestidad que poseía el candidato de la UCR, Fernando de la Rúa. Lo que no advirtieron fue que la sociedad no lo asociaba, ni lo asoció jamás, con la corrupción local. Por lo tanto, la prédica insistente no surtió el efecto esperado.

Una estrategia de campaña debe montarse sobre percepciones ya existentes en la opinión pública; no puede crearlas sin mostrar pruebas contundentes e indiscutibles. El corto lapso de una campaña no da tiempo para que se puedan instalar opiniones que no están previamente en la cabeza de los votantes. Por eso es altamente recomendable comenzar un proceso de posicionamiento con suficiente antelación, para formatear el escenario.

6) La agenda de temas de campaña. **Quién define la agenda de temas es fundamental porque tiene un impacto psicológico muy importante sobre el electorado** y les quita relevancia y espacio a sus adversarios. El que maneja la agenda de temas, de alguna manera, está condicionando fuertemente las estrategias de sus oponentes:

- no les permite planificar su *timing* de temas;
- los obliga a invertir esfuerzos en fijar posición sobre temas que no siempre les son rentables;
- los tiene a su merced, dado que siempre les está cambiando el eje de la discusión;
- los desconcierta, los desorienta;
- les hace perder tiempo con idas y venidas discutiendo sobre temas que no son realmente importantes para el electorado; o
- los provoca con declaraciones que sólo pueden producir indignación.

Tarde o temprano, quien lleva a cabo estas tácticas le pone un techo al crecimiento de sus adversarios. Un buen ejemplo del manejo de la agenda de temas lo dio Raúl Alfonsín, cuando en 1983 denunció la existencia de un pacto sindical-militar. Independientemente de su veracidad objetiva, el *target* del

candidato radical estaba fuertemente predispuesto a creerle. El ex presidente dejó a sus adversarios peronistas vociferando, atacando y negando semejante denuncia. La batalla la había ganado Alfonsín desde el mismo momento en que obligó a sus oponentes a debatir sobre un ítem propuesto por él y en el que aquellos llevaban todas las de perder.

Quien logra poner sobre la mesa un tema de debate empieza ganando la discusión. Obligar a alguien a hacer algo en política implica una demostración de poder y, en definitiva –sobre todo para los cargos ejecutivos–, la sociedad privilegia a personas con manejo del poder.

7) Es clave que los temas a definir sean importantes para mi electorado, pues si no se hará una campaña genérica que no seducirá a nadie.

¿Por qué la seguridad no siempre termina de convertirse en un tema fundamental de una campaña? Sencillamente, porque todos los candidatos van a hablar de la inseguridad y en todos lados del mundo dicen más o menos lo mismo: hay que aumentar la cantidad de policías, darles elementos, capacitarlos, endurecer las leyes, hacer modificaciones en la justicia, hace falta educación, mejor el contexto social; es decir, las recetas no son infinitas.

8) Cómo no quedar atrapado en los propios temas: la triangulación. La triangulación es un concepto de Dick Morris, que lo describe tanto en *Los juegos del poder* como en *El nuevo Príncipe*. Según este concepto, uno no necesariamente tiene que esperar a que el péndulo ideológico del electorado lo pueda beneficiar. Se puede aprovechar un tema que es naturalmente del adversario, pero desde la perspectiva propia. No implica cambiar de ideología, sino aprovecharlo desde otro lugar.

Se supone que, en Estados Unidos, cuando se habla de salud, de minorías sexuales, de los temas sociales, eso favorece a los demócratas, pero que cuando el debate va del lado de lo económico, del déficit presupuestario o la seguridad, beneficia a los republicanos. Lo que dice Morris es que uno no tiene que dejar el tema de la seguridad en manos del otro bando si uno es demócrata, ni dejar de lado la agenda social si uno es republicano. Un buen ejemplo es Clinton, que luego de perder las legislativas de medio término del año 94, pega un viraje y empieza a tener una agenda con respecto a los valores de la familia, que es un tema más clásicamente de los republicanos. Propone que va proteger los valores familiares ocupándose de que haya un buen acceso a la salud y a la educación; es el tema del adversario pero desde mi perspectiva. Recuerden que Clinton es el que finaliza su mandato sin déficit fiscal, cuestión que era una gran bandera de los republicanos. En parte del imaginario americano, los republicanos están para administrar bien y los demócratas están para gastar porque agrandan el Estado y ponen más burocracia, etc. Desde el otro lado, cuando Bush llega a la presidencia en el año 2000 con el eslogan de “un conservadurismo compasivo”: soy conserva-

dor pero tengo compasión, tengo visión social. O sea, tomó algo de lo que supuestamente era de la agenda del adversario.

Otro ejemplo. A principios del año 1997, Blair gana con el Partido Laborista la elección en Gran Bretaña después de 18 años de conservadores. Obviamente, las políticas públicas tienen un efecto sobre el sistema de valores de la sociedad, que se había corrido a la derecha. Blair lee esto, hace una renovación dentro del partido, tiene un liderazgo firme, es una figura más renovada, más joven, menos ideologizado respecto de la plataforma histórica de su fuerza. Cuando trata el tema de la inseguridad –que es un tema más de la derecha y sobre el cual tienen ventaja los conservadores con respecto a los laboristas–, acuña un eslogan (que después utilizó en Argentina Graciela Fernández Meijide cuando quiso ser gobernadora de la provincia de Buenos Aires en el 99) que es “duro con el delito, duro con las causas del delito”; esto es, la inseguridad es un tema de represión y es un problema social. No es solo represión o sólo social, es duro con las dos cosas. Se ubica en el centro y logra poder captar votos que pueden ser más potencialmente conservadores.

Un tercer ejemplo latinoamericano. En la elección de prefecto en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) en 2005, el ganador de la contienda –Rubén Costas– tenía un eslogan que decía “autonomía, trabajo y seguridad”. Costas tenía una apreciable diferencial en autonomía –ya que venía de ser el líder cívico del movimiento autonomista en ese departamento– y en generación de empleo –porque es productor agropecuario. Pero tenía desventaja en el tema seguridad, ya que su principal adversario, Freddy Soruco, había sido jefe de policía local. Por lo tanto, no era creíble plantear una discusión sobre ese ítem respecto de quién iba a saber combatir mejor el flagelo de la inseguridad. Hicimos una investigación específica en focus y surgió que la gente creía que dicho problema iba a poder paliarse si mejoraban las condiciones sociales, que sobre todo era generar más empleo, un tema fuerte de Costas. A partir de eso se hizo un spot televisivo que dice: “Para luchar contra la inseguridad ciudadana, no existe mejor arma que el trabajo, trabajo y más trabajo”. Es decir: nos trajimos el tema con ventajas del adversario hacia nuestra visión.

¿Cuáles son mis promesas?

Algo tengo que llevar al mercado para poder vender, lo cual no significa entrar en la carrera de las promesas al estilo de los remates (“¿quién da más?”). Las propuestas también pueden formar parte de las ventajas comparativas; por ejemplo: ¿quién tiene mejores ideas para resolver el desempleo?

Las propuestas contribuyen al posicionamiento de un candidato, no tanto por la aceptación racional sino por las asociaciones emotivas que los votan-

tes pueden hacer. Las soluciones propuestas para un determinado problema deben respetar cierta lógica rastreable en lo que subyace en las opiniones sobre diversos temas. La masa de votantes de un candidato se reúne a partir del encuadramiento en determinados ejes. Respetar esos ejes en todos los aspectos de una campaña significa no desvirtuar el posicionamiento alcanzado. Si un dirigente reúne detrás de sí sólo el voto cautivo de su partido, no necesita invertir mucho esfuerzo en construir un discurso que apele a la ruptura de las prácticas políticas cerradas y tradicionales. No le estaría hablando a su electorado natural, sino a otros que –por ahora– no lo votan. Salvo que esté muy seguro de que puede captar a esos “independientes”.

Más que nada, ***las propuestas transmiten la sensación de que el postulante para un cargo sabe de qué está hablando y podrá controlar las situaciones de crisis que se le presentan a todo gobierno.***

Si bien la teoría democrática aduce que el proceso electoral es una oportunidad para debatir racionalmente las diferentes plataformas de gobierno, en la práctica pocos saben qué piensa su candidato sobre cosas tan importantes como el futuro de las centrales nucleares, la tasa de delincuencia o las relaciones económicas con el sudeste asiático. Porque en el fondo, **la gente no vota propuestas, vota imágenes.** No es un problema de los ideales democráticos ni de los votantes. Los que votan son seres humanos que se levantan con la esperanza de volver a su casa lo más pronto posible para descansar y poder aprovechar el fin de semana para llevar a su familia a disfrutar del parque. Nunca hay que olvidarse de semejante dato de la realidad.

No obstante, convendría no generalizar y advertir que no es lo mismo si se está tratando de captar el voto de los sectores humildes o si su objetivo es recoger voluntades en las clases media y alta. Los estratos con mayor nivel educativo son mucho más propensos a valorar las propuestas “racionalmente construidas”; típicamente, el público con formación universitaria y mayor acceso a los medios de comunicación.

Sin embargo, no todo son propuestas. El público duda mucho antes de consumir un producto si no lo probó antes. Para eso están las muestras gratis, aunque no existe algo tan claro como eso en política. No se supone que la sociedad acepte que gobierne cada candidato por un par de meses a ver cómo funciona y sin que ello implique algún costo para la realidad social. Este electorado quiere ver suficientes gestos o hechos por parte de la clase política antes de decidir si invertirá o no su voto en ella. Es por eso que las plataformas partidarias tradicionales ya no sirven para nada. ***Nadie lee un mamotreto de 100 páginas lleno de declaraciones de principios y buenas intenciones para decidir su sufragio.*** La decisión pasa por la imagen que cada uno se forme del candidato.

¿Qué voy a hacer en el día a día?

Tengo todo claro: a dónde voy, qué quiero transmitir, quién es mi electorado, mi adversario y cuáles son mis temas. ¿Y ahora? ¿Qué hago mañana? El punto: ¿cómo convengo a la gente de que soy el mejor (o el menos malo...)?

Debo pensar en eventos y hechos, no sólo en declaraciones. La sociedad evalúa actualmente más las conductas que las opiniones: creen que todos los políticos dicen lo mismo. Todo lo que hago desde el primer día de campaña debe ser lo suficientemente claro y contundente como para que a nadie le queden dudas respecto que lo voy a ser/hacer cuando llegue al cargo para el que me postulo.

La gente necesita otros elementos para poder tener confianza. Como dice el colega argentino Roberto Bacman, el votante es como “un inversor a largo plazo”. Yo le tengo confianza a alguien que maneja un fondo de inversión porque se supone que va a proteger mi dinero, o alguien que contrata un programa de salud: ahora no tengo problemas, solo me voy a enterar de si es bueno o malo el día que lo tenga que utilizar. También me puedo enterar por los comentarios de quienes lo tuvieron que utilizar; pero en todo caso, es muy difícil probar el servicio de antemano. Entonces, fundamentalmente, hay que construir confianza en donde le tengo que dar parámetros, elementos a la gente para que crea: la manera de hablar, el acercamiento, el estilo de propuestas que hago, el tipo de campaña y un sinfín de detalles que involucran la comunicación tanto la verbal como no verbal.

El gran problema que tienen las campañas es el desinterés por la política y la escasa credibilidad de la dirigencia. Por lo tanto, es aplicable el dicho popular de que “de noche, todos los gatos son pardos”. Esto implica **hacer un gran ejercicio de creatividad**, ser un poco audaz, y correr algunos riesgos para no quedar confundido en el mismo lodazal.

Cuando alguien no puede distinguir entre diferentes grises, es imprescindible aportarle elementos para que pueda discriminar, educándolo. En el fondo, la gente pide que la ayudemos a elegir.

En este sentido, **el estilo de campaña transmite nuestros valores**: así como se hace campaña, se va a gobernar. Una campaña desorganizada no puede transmitir seriedad; una campaña tradicional de actos de militantes no puede instalar que somos el cambio; una campaña aburrida, formal, no es lo mejor para indicar que somos lo nuevo, lo moderno.

La campaña debe tener eventos que sean filmables, fotografiables y relatables. Que alguien pueda contárselo a otro, o que yo pueda verlo y realmente crea que esa persona se está movilizandando por determinada cuestión. Como decía Bill Clinton, “negociemos la foto y abajo pongan lo que quieran”, porque la

mayoría de la gente no lee la nota política y entonces lo que más importa es la imagen, es lo que primero impacta. La imagen en la que un candidato está inaugurando un curso de capacitación laboral para desocupados durante la campaña va a tener mucho más credibilidad que si yo doy una conferencia de prensa mostrando un mamotreto sobre mis propuestas de empleo. Esos son eventos de campaña que tienen mucha más repercusión, porque los medios de comunicación están buscando cosas atractivas e interesantes que estén en los formatos que tienen los medios. Si no, es difícil que pueda llegar a grandes sectores y aspirar a esa confianza de la cual estamos hablando.

Hay también muchas actividades que cumplen el rol ritual de transmitirles a ciertos sectores de poder económico (empresarios, banqueros, inversionistas, productores, comerciantes, representantes de otros países, etc.) o social (Iglesia, sindicatos, agrupaciones vecinales, foros culturales, etc.) cuáles son las propuestas que se pondrán en práctica en caso de llegar al gobierno. Tanto los eventos dirigidos hacia la “interna” como hacia los “sectores de poder”, son imprescindibles en cualquier campaña. Este tema en particular está más desarrollado en el capítulo “Acciones de Campaña”.

Puede darse entonces por seguro que para un candidato la cuestión no es “¿qué hago?”, sino “**¿qué dejo de hacer?**”, porque siempre son miles las invitaciones que recibirán para debatir y exponer ante colegios, amas de casa, sindicatos, sociedades de fomento, grupos de militantes, juntas vecinales, docentes, discapacitados o productores agropecuarios, sin contar a las cientos de radios de frecuencia modulada y otros medios de comunicación de mayor envergadura. Muchas de estas actividades insumen mucho tiempo y energía, sin muchas veces llegar a evaluar su real conveniencia. En ciertas ocasiones se tiene la sensación de que se están haciendo muchas cosas, cuando en realidad no se está haciendo nada relevante. Por eso es importante la distribución de los distintos compromisos entre varios dirigentes o componentes de las listas por dos razones: primero, para descomprimir los tiempos del candidato principal; segundo, para dar una imagen de equipo compacto en donde no sólo vale la pena el cabeza de lista.

Tanto los eventos de campaña como las declaraciones deben confluir en un mismo punto: construir una imagen que responda al concepto central. Se trata de realizar todos los gestos posibles como para obtener la identificación del sector más amplio del electorado. Es como permitirle a la sociedad que vaya armando un rompecabezas de infinitas piezas.

Como ya mencionamos la campaña de Obama en 2008 tenía como concepto el cambio. Al utilizar canales de comunicación más actuales, era más creíble que cuando llegase al gobierno iba a tener ese estilo más moderno, con las nuevas tecnologías, o con los más jóvenes, que son los que más utilizan dichos instrumentos.

La agenda del candidato

La agenda del candidato es crítica, porque a través de ella se va desgranando la estrategia central de campaña. Muchos de los eventos que se realizan durante una campaña no son precisamente efectivos en materia de sumar votos, pero no se pueden dejar de realizar, sobre todo para conducir las energías de la propia tropa. Existen muchos actos que son más que nada hitos (actos de lanzamiento o de cierre) para crear clima triunfante y generar entrega por parte de los militantes, pero que estrictamente hablando quizá no logren un sólo voto. Es cierto, también, que la sumatoria de muchas de estas actividades sirve para darle presencia a la campaña (“que esté instalada en la gente, en la calle”) y sólo así se van concitando voluntades a favor.

¿Cómo se debe organizar el candidato? Un día tiene 24 horas: 3 bloques de 8. Después de sacar 8 horas diarias para dormir, escribir y pensar, quedan dos bloques de 8 horas por día. Después de sacar 1 día para la familia... quedan 12 bloques de 8 horas por semana para conseguir fondos, atender a los medios, eventos de partido, eventos de sociedad civil, RRPP con medios y líderes, contacto directo con la gente y contacto con la estructura.

Es preferible que el candidato descanse los lunes, de modo que pueda utilizar el fin de semana para entrar en contacto con los votantes. Pero es clave que el protagonista esté descansado porque las campañas insumen mucha energía, y el candidato debe parecer siempre fresco, con ganas: él debe estar relajado, disfrutando el hecho de hacer campaña. Por eso es recomendable que no asuma al mismo tiempo la dirección operativa de la misma (ver el capítulo 13 “Organización de Campaña”).

El timing de la campaña

Una campaña es como contar una historia: armar un relato implica respetar ciertas reglas, como que, por ejemplo, el desenlace va al final y no en el medio, que siempre debe haber cierta cuota de sorpresa y enigma, para volver atractivo el cuento, donde el manejo de las expectativas es fundamental. Los tiempos de la campaña forman parte de la estrategia, porque de lo contrario es como un chiste mal contado: no causará gracia, o al menos no la suficiente.

La primera cuestión es que **no todo el electorado se interesa en una campaña al mismo tiempo:** al principio se involucran los más politizados, ideologizados e informados, que son al mismo tiempo quienes tienen su voto más decidido de antemano. Estos, en general, son gente de mayor nivel socioeconómico, que lee diarios, ve los debates, sigue la política y que tiene un acceso al mundo desde un abordaje lógico-racional.

Hacia el final del proceso se interesan los más despolitizados, desideologizados y desinformados, quienes forman su opinión a partir de impresiones fragmentadas, incompletas, experiencias personales, emociones o comentarios de allegados. Estos, en general, son más de zonas rurales, menor nivel socioeconómico, los que están en menor contacto con el mundo laboral, con el cotidiano, con la calle, gente jubilada, a veces mujeres y, sobre todo, jóvenes. Como no se le habla de igual manera a la gente todo el tiempo, este público que se entera al final acusa mucho más el impacto de imagen y emotivo. Por eso es tan importante la televisión en la última parte de la campaña. Todas estas diferenciaciones quedan mejor expuestas en el cuadro siguiente:

	1. Inicio de campaña	2. El medio juego	3. Final de campaña
a. Segmentos críticos	Electores más interesados en política, informados y participantes.	Simpatizantes y personas neutras, pero aceptablemente informadas.	Personas desinteresadas en política, desinformadas, poco participantes.
	Líderes de opinión, dirigentes políticos, sociales y económicos, militantes, voto duro.	Educación formal media o alta, de clase media o media baja hacia arriba.	Sectores sociales más bajos, los más jóvenes y los más viejos, mujeres, pobladores rurales.
b. Contenidos ideales de comunicación	Argumento, ideología, programas.	Persuasión básicamente argumental y racional, con toques de emoción.	Contenidos no argumentales, no políticos. Imagen y emoción.
	Persuasión argumental, racional, política.	Persuasión menos política, uso del humor.	Personalización en torno al candidato.
	Efecto de impacto.	Efecto de seducción.	Efecto de poder.

	1. Inicio de campaña	2. El medio juego	3. Final de campaña
c. Medios de difusión	Prensa (medio argumental que llega a líderes de opinión y personas informadas).	Prensa (menos intensidad que en Fase 1, difusión de conceptos eje).	TV: medio central de la fase final (contenidos de imagen, emoción, efecto de poder, no argumentales, no políticos).
	Radio (contenidos argumentales, informativos, políticos).	Radio (medio central para esta fase. Los contenidos sustantivos del mensaje).	Vía pública: segundo medio central de los finales de campaña, comunica poder.
	TV (para efecto de impacto inicial).	TV (pautado moderado, efecto de seducción en spots).	Radio: también importante, pero los contenidos deben evolucionar desde lo informativo y político a lo emocional y no político. Jingles y conceptos eje.
	Mailing (para categorías específicas, líderes de opinión, voto duro).	Reuniones grupales segmentadas (según categorías bien definidas, jóvenes, mujeres, productores, etc.).	Acto final de cierre (de género fiesta de la victoria, etc., que transmita sensación de poder y victoria)
	Reuniones grupales con el candidato (para interacción directa con los mismos segmentos).	Un acto público de sostén.	Prensa: en el final sólo es bueno como espejo del éxito de la campaña.
	Acto de apertura de campaña (para efecto de impacto inicial).		

Quadro basado en los conceptos de Costa Bonino, Luis.
Manual de Marketing Político, Fin de Siglo, Montevideo 1994

El segundo punto es que se deben manejar las expectativas sin cansar a la gente, ya que es **imposible mantener la atención del público todo el tiempo**. Por lo tanto, es aconsejable variar el ritmo de la campaña, subiendo y bajando el volumen, lo que no significa paralizar la actividad en ningún momento.

Por lo tanto, una campaña debe tener un inicio importante, el comienzo de la historia, de la marcha hacia el poder, donde se transmite el concepto central, el inicio de una épica. Y, como todo recital de música, tendrá un final a toda orquesta, fuertemente emotivo (de ahí que muchas veces el cierre de campaña sea particularmente cuidado).

Al amar una campaña uno debe tener un relato. El relato tiene etapas de inicio, de desarrollo y de desenlace, tiene héroes y tiene villanos, tiene que ser atractivo

a medida que va pasando la historia, como cuando uno sigue una telenovela. Debe generar intriga, me debe atraer lo que voy a ver; si no, se pierde emotividad, que es lo que, finalmente, termina definiendo la potencialidad comunicacional de una campaña. Este tema se lo verá más desarrollado en el capítulo sobre “Storytelling”.

Preguntas típicas de un candidato a un consultor de campaña

1. ¿Ataco o no ataco al oponente?

No existe una respuesta única. La definición de este punto admite muchas variantes. La conclusión va a estar en función de:

- a. la personalidad del candidato,
- b. el *timing* de la campaña,
- c. el contexto,
- d. la estrategia de los adversarios,
- e. la credibilidad o la imagen del que ataca, y
- f. la credibilidad o la imagen del atacado.

No a todo el mundo le queda bien atacar. Existen diferentes personalidades que hacen creíble o no el ataque. Alguien que ataca sin la suficiente convicción puede sonar a actuación. Nadie podría esperar de Elisa Carrió o de Aníbal Fernández actitudes moderadas, más allá de las diferencias ideológicas. A la inversa, de Reutemann o Binner tampoco cabría esperar exabruptos. Cada uno desempeña un rol en función de las características de su personalidad. Con esto no se quiere decir que el respeto al estilo personal asegura el triunfo. Muchas veces para ganar harían falta actitudes inversas a las históricas, pero el candidato en cuestión no las puede asumir.

Lo que sí puede hacer cualquier candidato es mechar su estilo tradicional con actitudes diferentes. A un candidato moderado le puede resultar muy conveniente elevar de vez en cuando el volumen de su discurso para estigmatizar una imagen excesivamente tibia o blanda, sin garra o sin coraje. Por aquello de que “lo cortés no quita lo valiente”. Si un contendiente de estas características es sistemáticamente atacado, puede afirmarse “saliendo a pegar”, enojarse, para no dejar la impresión de ser un pelele o un *puching ball* al que cualquiera lo ataca sin miramientos. Contestar en determinado momento las agresiones puede prevenir una escalada mayor de ataques e imponer cierto respeto sobre los adversarios. Recuérdese que en muchas de estas pequeñas actitudes o gestos se construye la imagen de una persona.

Aun cuando no sea el estilo tradicional de una persona, el timing de la campaña, el in crescendo, lo impone. Si una carrera viene cabeza a cabe-

Ortega atacó a Bussi oportunamente para mostrarlo como un autoritario.

za, o muy polarizada, los dos o tres puntos que le estén faltando a un candidato se pueden lograr tensando la cuerda, para dividir aguas claramente. Cuenta Tomás Luciani en su libro *El Rey*, respecto a la campaña de Ortega en 1991 para acceder a la gobernación de Tucumán, algunos detalles que rodearon al debate televisivo entre el cantautor y el candidato de Fuerza Republicana, Domingo Bussi: “La estrategia, antes de entrar al estudio, tendía a irritar a Bussi, sacarlo de sus casillas, para mostrarlo en una actitud irascible, soberbia, de sabelotodo, frente a la humildad de su oponente. Toledo explica que para ganar las elecciones, debíamos tensar la cuerda al máximo, diferenciar las imágenes de los dos candidatos, hasta ubicar a Bussi en un extremo insoportable para una parte del electorado independiente que incluso lo había votado en 1989. La psicología de la gente hace análisis de trazos gruesos, muy distintos al que hacen los políticos sumergidos en su microclima. A partir del debate, conseguimos acentuar los rasgos autoritarios de Bussi, y la polarización, porque las imágenes quedaron mucho más diferenciadas” (pág. 161). Claro que esta es siempre una jugada de riesgo porque el impulsor del clímax más agresivo puede quedar muy descolocado frente al oponente.

Por el contrario, en la elección presidencial de 2004 en EE.UU. –Bush vs. Kerry– el candidato demócrata tenía un estilo demasiado tranquilo, al punto que el propio Clinton antes de internarse para una operación lo llamó para decirle que atacara con más fuerza a su adversario republicano (http://www.diariocordoba.com/noticias/internacional/clinton-aconseja-a-kerry-que-sea-mas-agresivo-con-los-republicanos_141999.html. Pero Kerry no fue suficientemente convincente).

Un buen ejemplo de agresividad calculada se dio en la elección para gobernador de la provincia de Buenos Aires entre Ruckauf y Fernández Meijide, en 1999. Faltando pocos días, el entonces vicepresidente atacó con mucha fuerza a su adversaria, diciendo que era atea y anticristiana. El punto no era el debate sobre esos atributos, sino poner a prueba la capacidad de reacción de ella, mostrándola como débil, teniendo en cuenta que uno de los principales temas de la campaña de Ruckauf era el combate contra la inseguridad (<http://edant.clarin.com/diario/1999/10/19/t-00301d.htm>).

Un uso común de la agresión es para instalar a un candidato, o para instalar una elección. Si un dirigente va segundo y lejos del primero en las encuestas, es muy normal que salga a hacer declaraciones “picantes” para concentrar la atención de los medios sobre su candidatura, y para obligar al primero a bajar a una discusión poniéndolo de igual a igual, pese a las diferencias numéricas. También se trata de “ponerle pimienta” a una elección que no está concitando la suficiente atención por parte de la opinión pública.

Una semana antes de realizarse la interna abierta del Frente del País Solidario en 1995 entre “Chacho” Álvarez y José Octavio Bordón, éste amenazó con

romper la alianza aduciendo una serie de críticas personales por parte de los principales dirigentes del Frente Grande. Una de las razones que se esgrimieron *off the record* para producir semejante crisis fue que dicha elección interna no estaba suficientemente instalada en el electorado y, por lo tanto, había que avivar el fuego de alguna manera.

También puede ser oportuno el ataque personal para hacerle perder tiempo al adversario en una batalla que no lo conduce a nada, al estilo de los boxeadores que traban la pelea agarrándose de su rival. Algunos protagonistas de una campaña son muy sensibles a la “guerra sucia”, al punto de que un ataque del adversario los puede deprimir. El ataque sirve entonces para “sacarlo de sus casillas”, para que el otro pierda la paciencia y olvide su tono moderado e impoluto, o para que “se vaya de boca” y diga cosas inconvenientes. En política se suele decir “pegarle en la cucha al perro para que salga a ladrar” o “hay que pegarle al chanco para que grite hasta que salga el dueño”. Está en juego la imagen de liderazgo que cada contendiente quiere construir.

Dado que el rol agresivo no siempre puede ocuparlo el candidato estrella de una lista o de un partido, es conveniente de entrada fijar dos roles: ***quién hace de bueno y quién hace de malo*** en una campaña, quien ataca (“pega”) y quien “pone paños fríos”. Es imprescindible que en toda campaña se desempeñen los dos roles, porque no se pueden resignar tácticas. Existen muchas veces ciertas reflexiones en el inconsciente colectivo que ningún dirigente se animaría a decir públicamente, al menos ninguno de los que juegan cierto prestigio personal en la elección. Sin embargo, quizá sea conveniente tratar de instalar ciertas imágenes, o largar “globos de ensayo” para ver las reacciones de la sociedad y del adversario.

Siempre está en juego la credibilidad de quien inicia el ataque. Al principio del gobierno de Néstor Kirchner, éste tenía predilección por atacar a Menem, identificándolo con el gran culpable de la situación en que estaba la Argentina. Esto le dio muy buenos resultados, dada la bronca acumulada contra el ex presidente en función del descalabro económico. El punto es que insistir más de la cuenta con tal mecánica termina produciendo hastío o falta de sorpresa –la gente ya sabe qué va a decir un dirigente–, y eso hace decaer notablemente el rédito del ataque hasta agotarlo por completo.

Este es el contexto de uno legitimado y otro desacreditado. Mucho peor es el efecto cuando el que ataca está desacreditado. Hacia 1997, cuando el presidente Menem registraba los índices de popularidad y aprobación de gestión más bajos, los ataques a Raúl Alfonsín por la situación heredado en 1989 no sólo se volvieron inocuos, sino que hasta fueron contraproducentes, constituyendo un *boomerang*. La gente empieza a concentrar la mirada sobre el que ataca y lo considera sin legitimidad para hablar.

Si no le resulta conveniente a un dirigente legitimado abusar del ataque personal, mucho menos debería resultarle efectivo a un candidato no del todo bien instalado atacar a alguien que posee una alta popularidad. **Tratar de atacar a alguien con buena imagen desde una posición de debilidad es como intentar atravesar una pared golpeándola con la cabeza.** Parecería existir un decálogo del sentido común en política que no se corresponde con las expectativas del electorado desregulado, tal cual se lo definió en el capítulo correspondiente.

Decálogo del “sentido común” de un dirigente

1. **Si soy del partido oficialista, siempre tengo que defender al gobierno.**
2. **Si soy opositor, siempre tengo que atacar al gobierno.**
3. **Si admito errores o equivocaciones, demuestro debilidad.**
4. **Si el adversario comete un error, lo ataco; si logra un acierto, me callo.**
5. **Si ataco a otro dirigente, lo debilito. Si me atacan, me desprestigian.**
6. **Si saco a relucir aspectos de la vida privada del opositor/adversario, lo debilito.**
7. **Siempre tengo que salir a responder públicamente las críticas o los ataques; si no, demuestro debilidad.**
8. **Si capto el apoyo del dirigente X, capto el apoyo de sus seguidores.**
9. **Si nunca me juego demasiado en mis declaraciones, no me desgasto.**
10. **Si existe un problema grave y lo relativizo en mis declaraciones, aplaco el problema.**

Teniendo en cuenta el rechazo a todo lo que suene política tradicional –expresada en el decálogo–, **la sociedad viene premiando desde el mismo inicio de la nueva etapa democrática a aquellos dirigentes que rompen con aquella lógica.**

Dado que las identidades partidarias tradicionales están debilitadas, **los votantes no están tan dispuestos a firmar cheques en blanco a los dirigentes.** Esto es, condicionan más el apoyo a un correcto desempeño. Desde este punto de vista, un político que tuvo una mala actuación tiene que estar dispuesto a perder el apoyo incluso de los votantes tradicionales de su partido. A su vez, si un dirigente realiza una tarea loable puede recibir incluso el voto de aquellos que nunca lo habrían apoyado. Esto le sucedió a Menem en su reelección (1995) y a los Kirchner (tanto en 2007 como en 2011). Si alguien hace algo bien, el electorado no justifica que un opositor lo critique por el solo hecho de pertenecer a otro partido. Si algo está bien hecho, no importa qué partido lo hizo. **La sociedad no está predispuesta a que se planteen**

opuestos absolutos. No quiere que los políticos planteen el debate en términos de “Boca-River”. Se ha hecho carne el proverbio chino que dice que “cuando el dedo señala a la luna, el idiota mira al dedo”. Hay muchísimos dirigentes que siguen mirando al dedo, mientras que el electorado mira a la luna. Por eso los dos primeros puntos del decálogo han quedado vaciados de contenido.

Claro está que las tradiciones de la política siguen pesando más en la clase dirigente que en los propios votantes. Por lo tanto, este importante dato de la opinión pública cuesta ser entendido por muchos. **A un dirigente de imagen negativa no sólo no le resulta útil atacar a un oponente con alta aprobación, sino que además debería poder reconocerle sus méritos para ser creíble de cara al electorado.** Claro que la mayor parte de los dirigentes políticos no se animan a hacer esto, pues creen debilitarse frente a la tropa propia y al electorado. La regla 4 (“si el adversario comete un error, lo ataco; si logra un acierto, me callo”) queda entonces fuertemente relativizada.

Si un dirigente débil ataca a uno bien posicionado, lo más probable es que, lejos de debilitarlo, termine fortaleciéndolo, pues lo convierte en una víctima. Por eso, hay que prestar mucha atención cuando un candidato ataca a otro: muchos piensan que está tratando de debilitarlo; quizá esté tratando de fortalecerlo. En los últimos tramos de la campaña presidencial de 1995, cuando ya Bordón estaba cómodamente instalado como segundo y su crecimiento preocupaba al gobierno, éste decidió salir a atacar a Massaccesi, tercero lejos en las encuestas, para aglutinar detrás del rionegrino muchos tradicionales votos radicales que se estaban volcando por el representante del Frepaso. Así, el ataque implicaba fortalecimiento.

La mayor parte de las veces, el debate furibundo entre políticos causa rechazo en el electorado menos politizado e indeciso. En la mayoría de las ocasiones, nadie gana claramente votos con el intercambio de agresiones, y puede ser que éstos vayan a manos de un tercero. En las elecciones para jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires en 1996. Fernando de la Rúa y Norberto La Porta protagonizaron un duro intercambio personal que les impidió sacarse ventajas entre sí, favoreciendo al candidato de Nueva Dirigencia, Gustavo Beliz.

El argentino rechaza las campañas negativas y las ventilaciones sobre aspectos de la vida privada de los candidatos. Que se realicen no significa que den resultado. En general están pensadas para atraer la atención de los medios, o cuando un candidato entra en la desesperación. Es verdad que las campañas negativas tienen más impacto que las positivas, pero no implica que permitan ganar votos. En 2005 el kirchnerismo atacó a Enrique Olivera, candidato a diputado nacional por el ARI de Elisa Carrió en la Capital Federal, aduciendo que no había declarado una cuenta bancaria en el exterior. Quería

de esa manera quitarle votos progresistas para que se trasladen al candidato K, Bielsa, y achicar distancias con Macri, quien finalmente ganó. Las cartas ya estaban jugadas, y la operación no surtió efecto. Cuando se hacen esas denuncias en campaña, el electorado las interpreta como parte de la misma y por lo tanto, caen en saco roto.

2. ¿Qué prometo?

Nada. **Las promesas generan quizá tanto rechazo como los ataques personales.** Forman parte del catálogo de la política tradicional. La sociedad no vota promesas explícitas, elige imágenes implícitas. Prometer algo durante una campaña es quedar sumamente expuesto al famoso veredicto popular “los políticos siempre prometen y después no cumplen”. Desde este punto de vista, las promesas excesivas de un candidato no deberían desesperar a sus oponentes e involucrarlos en una carrera alocada por subir el monto de las apuestas. El electorado no está esperando eso. Diferente es hacer propuestas (ver el punto correspondiente). Tampoco sirve decir “yo no prometo, me comprometo”: es más de lo mismo para la gente.

3. ¿Aparezco mucho o poco?

Como ya se dijo al hablar del timing, la consigna principal es no saturar al electorado. Por eso las apariciones públicas deben tener picos de intensidad, ciertos hitos que jalonan la campaña. Si un candidato se mantiene a lo largo de tres meses con un alto nivel de exposición, salvo que crezca paulatinamente y se dirija hacia el triunfo, lo más probable es que termine agotando al electorado. Sobre si todo si no existe una adecuada renovación del discurso cada 15 días o cada semana. Tanto el electorado como el candidato deben tomar un poco de aire de vez en cuando, para que las presencias despierten cierta expectativa. Si un candidato aparece “hasta en la sopa”, tarde o temprano hará decrecer la atención sobre él. Esto debe ser tenido especialmente en cuenta en la presencia o no del candidato en los afiches. Regresando al caso Mar del Plata 2007, se optó por incluir a Pulti en la vía pública solo hacia el final de la campaña, ya que se había detectado saturación con su figura en la campaña de 2003.

Aparecer mucho o poco depende de tres circunstancias. Una es la posición relativa de un candidato al comienzo de su campaña (porcentaje de intención de voto que posee), **la segunda es la personalidad de aquel y la tercera es el contexto dinámico.** Por regla general, **si el candidato va primero no necesita exponerse demasiado, para evitar desgastes prematuros** o estar obligado a pronunciarse sobre temas o situaciones que no le convienen. Siempre hay una buena ocasión para hacer un viaje al exterior en función de

aceptar invitaciones formuladas oportunamente. Los ejemplos abundan: Cristina Kirchner en 2007 hizo una campaña somera. Sin embargo, cada tanto, el que va primero moviliza a toda su tropa para que “no se quede dormida” y le activa los reflejos. Entonces, rearma el comité de campaña, le da un nuevo cariz, redistribuye los roles, alerta sobre posibles amenazas y, por sobre todo, no pierde la iniciativa.

El que va segundo y está tratando de alcanzar al primero tiene menos margen para jugar con los tiempos. No obstante, también necesita crear ciertos descansos en la escalera hacia la cima. Una buena estrategia se puede deteriorar si no está correctamente cronologizada. Por otra parte, lo que le sirvió para crecer hasta un punto puede no serle útil para llegar al primer puesto. Y es por eso que también reorganiza la tropa en función de las características de la etapa por venir.

La personalidad del candidato influye mucho en esto. **Algunos dirigentes son considerados excelentes “tiempistas”.** Pocos pensaban que Carlos Menem iba a poder obtener la reforma de la Constitución que lo habilitaba a presentarse para una segunda elección. También eran pocos los que se imaginaban a fines del 94 que Bordón iba a poder ganarle la interna abierta del Frepaso a Chacho Álvarez y alcanzar el 30% de los votos en la elección presidencial. *Palito* Ortega, en su campaña por la gobernación de Tucumán, respondía que “yo conozco mis tiempos” cuando desde su entorno se le exigía mayor celeridad: “la elección la voy a ganar en los últimos 20 días, lo que importa es la arremetida final, y allí vamos a triunfar” (pág. 142). Ni hablar de la proyección de Néstor Kirchner en la presidencial de 2003. Como se ve, no existe un traje único, y en esto la experiencia dicta que lo mejor es respetar la intuición del candidato (siempre y cuando éste sea un dirigente con experiencia). Hay candidatos a los que les gusta la calle, pero no los medios, o viceversa; por lo tanto no se puede fijar una regla absoluta.

Por último, dependerá también del contexto. **A veces hay que cambiar el ritmo inesperadamente** en función de las estrategias que llevan a cabo los otros protagonistas, de las coyunturas (por ejemplo, el procesamiento judicial a uno de los candidatos, un acto de corrupción, un anuncio del gobierno, etc.) y de cómo está procesando la sociedad todo el escenario. En la elección para intendente de la ciudad de Mar del Plata, en 2007, el ganador Gustavo Pulti, faltando una semana detecta que gana en las encuestas, pero el voto simulado indica que no había suficiente corte de boleta hacia su partido local, Acción Marplatense (que no iba “colgado” de ninguna “lista sábana” provincial y nacional). Por lo tanto, la última semana toda la campaña se convirtió en un gran evento de repartir tijeras para que los potenciales votantes tomaran conciencia de la necesidad de producir el corte de boleta.



Erman supo utilizar astutamente su bajo perfil en la elección porteña de 1996 que le ganó a Martha Mercader.

Foto sacada de afiche en vía pública

Un caso llamativo fue el de la elección para diputados nacionales de 1993 en la Capital Federal, en donde la pelea de fondo era entre Erman González, ex ministro de economía de Menem, por el PJ, y Martha Mercader, escritora, por la UCR. En un resultado sin precedentes, el justicialista ganó la elección por poca diferencia. Una de las claves del triunfo pareció ser la poca exposición a la que se sometió González para evitar entrar en debates que no lo favorecían por su carácter de oficialista, frente a una adversaria con ninguna experiencia en el campo de la política.

4. ¿Qué apoyos me convienen públicamente?

Esto depende mucho de qué es lo que necesita para ganar. Si a un candidato le está faltando captar votos de clase media o baja, o sectores de poder económico. En general, se piensa que cuantos más apoyen, mejor, para dar la sensación de que existe una corriente de opinión mayoritariamente favorable hacia una lista determinada.

Ya se han convertido en un rito las solicitadas de apoyo de simples ciudadanos, o de personalidades extra políticas. Es infaltable una cena con empresarios, un acto con la gente de la cultura o del deporte, etc. La idea es mostrar que se está sumando poder. Todas estas manifestaciones no son malas, en absoluto; pero empiezan a formar parte del folclore de las campañas.

Esto significa: si Ud. está en campaña, organícelas (sobre todo las que implican juntar fondos), pero no confíe demasiado en ellas para juntar votos. Su impacto es relativo en la medida en que todos los protagonistas hagan lo mismo.

Es más fácil para un partido de clase baja captar referentes de la clase media o alta que a la inversa. Un partido de clase media no tiene muchas opciones de sumar referentes de los sectores populares, sobre todo porque tienden a causar rechazo en el electorado de origen. Un sindicalista, en la actualidad, no es una buena referencia para nadie, salvo en muy contadas ocasiones. Quizá sí el representante de un sindicato de la administración pública, o del sector docente, o del sector médico. Pero estos no son los grandes sindicatos industriales. La importancia de los sindicatos reside fundamentalmente en su capacidad de movilización para actos, en su estructura de cuadros, en su organización y en los recursos monetarios que manejan. A Menem, en la interna del PJ contra Cafiero en 1988, le resultaron de suma utilidad. No obstante, los tiempos han cambiado mucho: Cristina Kirchner concibió su campaña de 2011 sin acudir a la movilización de intendentes, gobernadores y sindicatos.

El contexto social en el que se desarrolla la campaña también condiciona las reglas al respecto. En medios rurales o de pocos habitantes, en donde

todavía predomina cierta estructura social tradicional, no se puede desconocer la influencia que ejercen ciertos personajes (el patrón de la estancia, el sacerdote, el doctor, el juez, el jefe del regimiento local, etc.). **“Ser amigo del padre, del juez, del policía... puede no dar muchos votos. Pero no ser amigo de ellos, le puede costar una elección”**, dice R. Kuntz. Pero eso en los grandes centros urbanos, los sectores medios y el público más joven ya no tiene mayor efecto. Sí importan más los apoyos de personajes muy populares del deporte, la música o la televisión (Tinelli, Rial).



Actualmente,
un sindicalista no es
una buena
referencia para nadie.

Muchos apoyos no siempre significan algo positivo. Hay que tener mucho cuidado con que la sumatoria de apoyos (**“aparatear”**) no termine convirtiendo al adversario en una víctima a la que se debe proteger. Volviendo al ejemplo de la elección interna entre Cafiero y Menem en el 88, el ganador convirtió su soledad en una virtud, simulando la epopeya de **“uno contra el mundo”**.

En un electorado desregulado, si alguna pieza de una campaña no encaja, los votantes pueden ser reacios a prestar su apoyo. Por eso, no da lo mismo si el dirigente Juan Pérez, típico puntero de pésima imagen en el barrio y de ocupación desconocida, apoya a un candidato (**“total, 200 ó 300 votos puede arrimar”**).

Esto lleva a una última reflexión y que está referida a la regla 8: **“Si capto el apoyo del dirigente X, capto el apoyo de sus seguidores”**. **En el electorado desregulado, las intermediaciones** (estructuras, instituciones, aparatos o punteros) **ocupan un rol cada vez menor**. Por lo tanto, la clave del triunfo es asegurarse el apoyo directo de los votantes, dado que los intermediarios no significan ninguna garantía. Hay dirigentes que viven obsesionados con juntar apoyos de distintas estructuras o **“sellos de goma”**, pensando que de esa manera se ganan las elecciones.

Adviértase que la crisis de representatividad no es exclusiva de las estructuras políticas. También en el ámbito empresarial, social, religioso y, por supuesto, sindical, las estructuras de representación se están vaciando y se registra un divorcio generalizado entre dirigentes y bases. El proceso de fragmentación es muy profundo.

5. ¿Qué rol deben jugar los otros dirigentes?

Todos los integrantes de un grupo político deben jugar algún rol en una campaña. Ya se analizó en un punto anterior la dialéctica del bueno y el malo. La esencia es aportar un plus de apoyo e imagen de poder a un candi-

dato. Si todos los sectores de un partido o una lista muestran unidad de criterio, coherencia y dejan a un lado disputas internas, obviamente se favorece la posición de liderazgo del candidato.

Muchas veces es recomendable, en elecciones municipales o provinciales, **hacer “bajar” a una figura de fuerte prestigio que respalde la candidatura del candidato distrital.** Esta fórmula es auspiciosa en la medida en que la estrella mayor le presta luz a la menor, produciéndose una asociación positiva de imágenes. La elección del dirigente estrella debería decidirse con datos de encuestas en la mano, ya que en algunas ocasiones lo obvio puede resultar contradictorio. En la elección de gobernador de 2011 en la provincia de Santa Fe, el cómico Miguel Del Sel obtuvo un inesperado segundo puesto, muy cercano al ganador. A partir de ese suceso, varios candidatos del PRO de Mauricio Macri y del peronismo de Duhalde en diferentes distritos reclamaron la presencia de Del Sel pensando en el efecto positivo que podía generar su presencia.

Como se decía más arriba, los otros dirigentes deben contribuir a generar una imagen de poder para el cabeza de lista, pero no necesariamente haciendo campaña *con él o por él*. Desde ya que la aparición conjunta de varios dirigentes de prestigio en recorridas por barrios o pueblos, en actos o en afiches, va a favor del candidato principal, para que no se lo vea solo (lo cual siempre despierta suspicacias y rumores).

Sin embargo, **es muy potente que los dirigentes en cuestión realicen actividades o generen hechos políticos que los muestren gobernando** (más adelante se va a analizar cuál debe ser la estrategia de los candidatos de la oposición). Para un candidato a gobernador, son importantes las iniciativas legislativas que tomen los parlamentarios provinciales de su propio partido y los diputados nacionales por la provincia. Para un candidato a intendente es importante cogobernar con el jefe comunal en ejercicio (si es del mismo partido, claro). **Todos deben realizar un aporte a una imagen de equipo.** Ni hable si se está buscando la reelección en el cargo que se ocupa actualmente.

El acompañamiento de otros dirigentes de prestigio mayor al de quien encabeza la lista o es el principal protagonista, puede resultar positivo o negativo, según se dispute un cargo ejecutivo o uno legislativo. En la elección para jefe de gobierno en la Capital Federal en 1996, el candidato del Frepaso, La Porta, poseía una buena imagen positiva, pero menor a la de la primera candidata a estatuyente Graciela Fernández Meijide, al punto de ser ésta la estrella de la campaña y no el candidato al cargo ejecutivo. Para ayudarlo, el Frepaso lo rodeaba en forma permanente, tratando de mostrar el equipo de dirigentes que conformaba. Sin embargo, La Porta nunca logró volcar a su favor el plus

de imagen que significaba estar rodeado de dirigentes prestigiados como el ex concejal Aníbal Ibarra o el diputado nacional Álvarez. En una elección donde se disputaba el liderazgo opositor, el concejal socialista nunca transmitió un carácter de líder, de ser la cabeza de un proyecto político. Sus votos eran, hasta cierto punto, “de prestado”, y esto influyó sin dudas en el electorado.

6. ¿Cómo hago campaña si soy opositor?

Se pueden presentar dos situaciones: si el oficialismo tiene mala imagen o si tiene buena imagen.

a) Si el oficialismo tiene mala imagen:

La estrategia obvia es que el opositor saque rédito de las críticas: “pegar donde duele”. Es elemental que se intente la diferenciación a partir de sintonizar con la corriente mayoritaria de la sociedad. Sin embargo, toda regla tiene sus excepciones. La crítica no puede ser la única vertiente estratégica: tarde o temprano entra en una fase de agotamiento y el rédito es decreciente.

La sociedad se ha puesto cada vez más exigente, y tarde o temprano reflexiona: “La crítica está bien, pero ¿y la propuesta?”. El fenómeno Carrió de la crítica permanente sin alternativa propositiva sirve para instalarse, pero no para construir una opción de poder.

Hay una segunda advertencia: lo más probable es que el gobierno de turno haya realizado algunas cosas mal, pero nunca todas. Una vez más, se trata de matizar; la crítica en bloque no sirve, debe ser puntual. También debe tenerse en cuenta el tono con el cual se dicen las cosas en función del clima de opinión (ver el capítulo “Los estudios de opinión pública”): si la gente quiere un cambio, pero no está con bronca, si uno levanta mucho el volumen de las críticas, la gente dejará de escuchar.

b) Si el oficialismo tiene buena imagen:

Este segundo escenario es el más complicado. La lógica indica que siempre se debe buscar lo negativo para criticar, por poco que sea. Es un camino posible, pero genera réditos menores ya que no sintoniza con el electorado promedio. Una gestión con, por ejemplo, 70% de aprobación, es reconocida hasta por los votantes opositores.

Por eso, cuando un opositor se encuentra frente a esta situación tiene dos caminos: 1) puede intentar criticar todo lo posible, tratando de tirar la pared abajo, o 2) pasar la pared por arriba, criticando lo malo pero reconociendo lo bueno. La mayor parte de la dirigencia política se resiste a reconocerle al adversario alguna virtud (punto 4 del decálogo). Piensan que se trata de una debilidad y, en consecuencia, son pocos los audaces que se animan a im-

Para La Porta el acompañamiento de otros dirigentes de mayor prestigio en la campaña para Jefe de Gobierno porteño de 1996 le jugó en contra, al resaltar su falta de liderazgo.

plementarla. La ventaja es que... sintoniza perfectamente con el electorado desregulado.

Los votantes se muestran mucho más predispuestos a elegir a alguien que no solo critica, ni plantea el debate en términos de “Boca-River”. Este electorado está más predispuesto a premiar la autocrítica, la prudencia, la moderación y la sensatez. No se deja llevar por las grandes promesas y huye de los discursos grandilocuentes.

El ejemplo más conocido: Menem en 1984 apoyó el acuerdo por el canal de Beagle que plebiscitó el gobierno de Alfonsín, en un acto de audacia política inédita. Resultado: se posicionó como alguien que era “un peronista distinto” e inició el camino de empatía con el electorado independiente.

Una vez más cito el caso Mar del Plata: la estrategia llevada por Acción Marplatense entre 2003 –cuando perdió la elección por la intendencia– y 2007 –cuando ganó– fue no atacar al oficialismo local de cualquier forma. Solo se concentró en los aspectos positivos, siempre que hizo una crítica iba acompañada de una propuesta, moderó mucho el tono y apoyó pública y explícitamente iniciativas del intendente radical Katz (como Mar del Plata sede la Cumbre de las Américas 2005), entre otras cosas.

7. ¿Cuál debe ser el estilo de campaña? ¿Agresiva o tranquila?

El fenómeno de desregulación y despolitización obliga a desarrollar campañas más cortas y que saturan menos. Si una campaña se vuelve agresiva, corre el riesgo de volverse contraproducente contra quien la promueva. El electorado habitualmente reflexiona: “Los políticos pierden el tiempo en pelearse entre ellos, pero no se ocupan de los problemas”. Es por eso que, tenga o no tenga sentido la pelea, los discursos incendiarios pueden traer más problemas que soluciones. Un buen ejemplo de campañas tranquilas y efectivas ha sido las protagonizadas por Mauricio Macri y Daniel Scioli en 2007 y 2011.

El volumen de la campaña puede subir sólo en los tramos finales, cuando ya todo el mundo da por legítimo que los candidatos recorran las calles y los programas televisivos para transmitir sus propuestas a la sociedad. Pero en general, sobre todo ***si se está en el gobierno, es conveniente que la campaña sea tranquila***. Hay quien prefiere llamar a esto “la campaña de la no campaña”, puesto que se supone que debe existir una comunicación de ideas, propuestas y conceptos, pero sin invadir la vida cotidiana de la gente.

Este estilo tranquilo desespera muchas veces a los entornos y, sobre todo, a los militantes, quienes suponen que la mejor campaña es la más visible. Piensan que si un adversario larga antes, les toma ventaja. Largar antes o

después depende del lugar que se ocupe en las encuestas. **Cuanto más lejos se esté de ganar, mayor es la antelación con que deberá comenzar a trabajar.** El que va primero y/o está en el gobierno no necesita moverse tan rápido: tiene los actos de gobierno (decisiones, proyectos de ley, inauguración de obras, etc.) para hacer campaña implícitamente.

Como en todos los temas que se vienen analizando, no existe una recomendación única. Es una cuestión de medida: ni tanto ni tan poco. Un candidato tampoco puede ser tan tranquilo que parezca *light* y, por lo tanto, no proyecte liderazgo.

8. ¿Qué rol juego si disputo un cargo legislativo?

En general, los candidatos a cargos legislativos no tienen claro qué rol deben jugar. Es por eso que las campañas exclusivamente de renovación legislativa son un poco aburridas, con la sensación de que nada importante está ocurriendo. En alguna medida, este tema ya ha sido tocado cuando se analizó el rol que deberían jugar los otros dirigentes.

Deben distinguirse dos situaciones. Una es aquella en la que se eligen cargos legislativos junto con los ejecutivos, y otra es en la que lo único que se vota son legisladores. En la primera, los postulantes a parlamentarios, sean diputados nacionales o provinciales, senadores provinciales o concejales, deben encargarse de rodear a la figura que se propone para ejecutivo. Por un lado, descomprimen la agenda del protagonista. Por el otro, y esto es lo verdaderamente central, **tienen que contribuir a generar una imagen de equipo gobernando (o que va a gobernar).**

El candidato a legislador no debe atenerse a la formalidad del cargo para el que se postula. El electorado en América Latina no le presta mucha atención a las iniciativas legislativas específicas. Al existir la lista por partido, cerrada y por distritos plurinominales, los legisladores son vistos como apéndices del ejecutivo. Muchos candidatos piensan que un candidato a cargo parlamentario necesita hacer propuestas sobre su producto tangible y formal: leyes, declaraciones, proyectos u ordenanzas. Sin embargo, la sociedad no espera esto en una campaña electoral. **Lo que realmente se evalúa es la capacidad de un candidato para hacer cosas por la gente,** y esto se puede lograr en mayor o menor medida desde cualquier cargo. En el fondo, el electorado está seleccionando representantes para que encuentren soluciones a sus problemas. A partir de ese concepto, el de representante, la campaña electoral de un candidato a legislador es transmitir todas las cosas que se piensan llevar a cabo, independientemente de la formalidad del cargo. Esto es difícil de entender para la mayoría de los dirigentes que atraviesan por esa situación. Un candidato no tiene que utilizar sus proyectos de legis-

lación, los que haya hecho o los que vaya a realizar más que como armas para transmitir los principios que va a defender o por los que va a luchar, o los temas y problemas por los que se va a preocupar. **Los clásicos listados de leyes o proyectos o declaraciones que confeccionan los legisladores que buscan su reelección no son útiles.** En parte, porque la gente no lee demasiado, mucho menos si son folletos o afiches políticos. Pero también, porque para el ciudadano promedio es muy difícil interpretar las ventajas para su vida cotidiana de la existencia de cierta legislación. Los candidatos deben poner mucho más énfasis en comunicar qué significa para la gente haber hecho cierto tipo de cosas; es, fundamentalmente, un trabajo de decodificación. Si se quiere, es una tarea docente.

Cuando la elección es solamente de cargos legislativos, la campaña no es un debate sobre qué hizo o qué hará cada candidato, sino que se convierte en un plebiscito sobre la tarea del ejecutivo. Según las circunstancias, cada uno decidirá si nacionaliza, provincializa o municipaliza su discurso, pero vale recordar que las elecciones en Argentina en donde sólo se votó para legislativos se nacionalizaron. Lo cual refuerza el concepto central: el candidato a un cargo legislativo puede presentarse formando parte de un equipo para gobernar o como un instrumento para plebiscitar una gestión ejecutiva. En las elecciones de renovación legislativa solamente, las estrellas son los candidatos a diputados o senadores nacionales (según sea el cargo en juego), siendo **los parlamentarios provinciales o municipales las “ceni-cientas” de la elección: no les queda muy claro el papel que deben desempeñar. Tanto a los segundos como a los terceros les cabe el mismo concepto en sus respectivos niveles gubernamentales: cumplen el mismo rol pero con una agenda de temas distinta, adecuada a su realidad particular.**

Recomendaciones finales

Concluimos este capítulo diciendo dos cosas. Tengan en cuenta que así como “crisis es el mejor sinónimo de gobierno”, como dice el colega colombiano Mauricio De Vengoechea, caos es el mejor sinónimo de campaña. La campaña siempre va a ser caótica: el tema es cómo tratamos de acotar el caos en un proceso que dura muy poco tiempo, es muy intenso, y donde se desarrollan muchas energías y tensiones.

1) Ser más proactivo que reactivo: se debe tener en cuenta que una campaña puede tener escenarios no previstos y que, por lo tanto, es muy importante que uno prevea situaciones negativas. ¿Y qué pasa si me acusan de tal cosa o si me sacan tal tema? ¿Qué pasa si alguien en la lista es acusado de corrupto o lo procesan por corrupción? Se deben tener imaginados esos

escenarios y ver de qué manera vamos a reaccionar ante esas acusaciones, o cómo vamos a formular críticas frente al adversario.

2) Mantener una disciplina de estrategia y de mensaje. Van a ver que cuando el candidato se empieza a cansar de decir algo es porque realmente, en ese momento, la gente lo empieza a escuchar. Eso de “eso ya lo dije ayer, la gente ya me escuchó” es un problema del candidato si está cansado, pero tiene que repetir un mensaje sistemáticamente durante toda la campaña, tiene que convertirse en una obsesión.

Concluyo con algo que dijo el padre de la consultoría política, Joseph Napolitan: “*Decida qué va a decir, decida cómo lo va a decir y dígallo*”. Esa es la síntesis de la tarea.

Bibliografía

- Costa Bonino, Luis. *Manual de marketing político*, Editorial Fin de Siglo, Uruguay, 1994.
- D'Adamo, Orlando J., García Beaudoux, Virginia, Freidenberg, Flavia. *Medios de comunicación, efectos políticos y opinión pública: una imagen, ¿vale más que mil palabras?*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 2000.
- Del Rey Morató, Javier. *Los juegos de los políticos, Teoría general de la información y comunicación política*, Editorial Tecnos, Madrid, 1997.
- Durán Barba, Jaime; Nieto, Santiago *Mujer, sexualidad, internet y política, los nuevos electores latinoamericanos*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2006.
- Fara, C. "Comunicación política y estudios de opinión pública: La perspectiva desde la consultoría", en *Perspectivas y experiencias de Comunicación Política*. Ed. La Crujía, 2012.
- Fara, C. "Comunicación política en América Latina", *Diálogo Político*. Publicación trimestral de la Konrad-Adenauer-Stiftung A. C. Año XXI - N° 1 - Marzo, 2004.
- Fara, C. & Asociados. "Diseñando Estrategias", 1996. "Argentina: del Voto Cautivo a la Desregulación del Electorado", 1997.
- Fara, C. y otros. *Capacitando Candidatos. Marketing y Comunicación Política*. CDRom, KAS-ODCA, Buenos Aires, 2004.
- Haime, Hugo. *La Imagen del Poder*, Editorial Corregidor, Buenos Aires, 1998.
- Haime, Hugo. *Votando Imágenes*, Librería Editorial Tesis, Bs. As., 1988.
- Martin Salgado, Lourdes. *Marketing Político, Arte y Ciencia de la persuasión democrática*, Ed. Paidós, Barcelona, 2002.
- Morris Dick, *El Nuevo Príncipe*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 2003.
- Napolitan Joseph, *¿Como ganar las elecciones?*, Ed. Edilpa, 1995.
- SEQUELA *Reportaje a Jaques Seguela en El Publicitario*. Febrero 1995, pags. 12-19.
- Sun Tzu. *El Arte de la Guerra*, Editorial Estaciones, Bs. As., 1992.
- Tironi, E. "Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales", Editorial Taurus (segunda edición corregida y aumentada), Santiago, 2007.
- Vargas Llosa, Mario. *El pez en el agua*, Ed. Seix Barral, Bs. As., 1993.

Carlos Fara

Presidente de Carlos Fara & Asociados desde 1991 (Argentina). Consultor en estrategia y opinión pública. Recibió el Premio Aristóteles a la Excelencia 2010, en reconocimiento al trabajo realizado en elecciones en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, integrando el Dream Team del año, compuesto por los 10 mejores consultores del mundo en materia de campañas políticas. También ha ganado el premio EIKON de Oro por mejor campaña de comunicación de gobierno (2010) por el caso Mar del Plata (Argentina) y el Eikon de Plata por mejor comunicación de campaña (2011). Participó en más de 100 campañas electorales en Argentina y Latinoamérica con una efectividad del 80%, y en más de 500 proyectos de investigación y asesoramiento. Es presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos y socio de la IAPC.

CAPÍTULO 5

Estrategias frente a la nueva ley de primarias (PASO)

Carlos Fara

Las primarias abiertas simultáneas y obligatorias (PASO) se pusieron en práctica por primera vez para las elecciones de cargos nacionales y provinciales y municipales (sólo en la provincia de Buenos Aires) durante 2011. Ya se aplicaban desde 2007 en la provincia de Santa Fe.

En el caso nacional y provincial se agrega además la prohibición de pautar publicidad en medios electrónicos que no sea la fijada en los espacios asignados por el Estado, de modo que los partidos se ahorran un gasto descomunal. Una reforma semejante ya se aplicó en México. Esto no se aplica por el momento para las elecciones de cargos municipales.

Veamos cuáles son las consecuencias de estas nuevas reglas:

- Los partidos, al ahorrarse la presión del pautado en medios electrónicos –por lejos el más caro–, pueden concentrar los recursos en investigación de opinión pública (de la cual carecen muy habitualmente), consultoría para la definición de estrategia y mensaje, y mejorar la calidad de los materiales publicitarios, además de fortalecerse en vía pública. Esto no aplica para las campañas a nivel municipal.
- Es una gran oportunidad para los partidos chicos, que pueden resolver con creatividad lo que antes el dinero les vedaba (por ejemplo, la famosa campaña de Jorge Altamira para lograr el piso de votos que le permita participar en la elección general, “Un milagro para Altamira”).
- Los candidatos desconocidos deberán comenzar su instalación con suficiente tiempo para hacerse conocidos en la opinión pública, no pudiendo depender de publicidades televisivas tempranas fuera del período de campaña. Eso hace que la estrategia y el mensaje acertados, más el manejo de prensa y un trabajo con suficiente antelación, cobren un rol preponderante. Se premia el largo plazo en detrimento del corto plazo y se reducen los márgenes para aventureros o improvisados.

- A nivel nacional y provincial, la reducción del margen de maniobra televisivo y radial hace que ganen terreno los partidos que poseen más estructura militante, ya que tienen un elemento adicional muy valioso para instalar candidaturas y mensajes. A nivel municipal, este aspecto es más relativo.
- Las primarias les dan una oportunidad interesante a aquellos dirigentes que poseen poco peso en las estructuras internas, pero tienen mejor llegada a la opinión pública independiente, ya que así no quedan presos de los aparatos tradicionales y el clientelismo.
- La existencia de primarias y generales son dos elecciones distintas: las segundas no son la mera prolongación de las primeras. Aún cuando no se compita con nadie, el mensaje en ambos casos no podrá ser el mismo, por la sencilla razón de que perdería impacto al no generar expectativas adicionales. Debe ser un relato en dos partes, no el mismo repetido.
- La existencia de primarias y generales obliga a prestarle mucha atención a la instalación desde el arranque del proceso, dado que aunque no haya competencia entre candidatos, la primaria actúa como una encuesta sobre las posibilidades en la general. De ese modo, si un candidato hace una mala elección en la primaria, pocas expectativas le quedarán para la general (como les sucedió a Alfonsín y Carrió en la elección presidencial de 2011). Eso implica que la inversión de campaña en ambas instancias debe tener la misma intensidad. Esto les puede dar ventaja a quienes están en el gobierno.
- La existencia de primarias es una buena oportunidad para fortalecer una candidatura a partir de la competencia, ya que el ganador de la interna llegará a la general con un triunfo, lo cual siempre tiene un efecto muy positivo sobre la opinión pública. Es por eso que no se debe anular una competencia posible, ya que saldrá favorecido el partido o alianza (este fue un error que cometió la UCR al no disputar una interna entre Alfonsín, Sanz y Cobos en la presidencial de 2011, bajo la idea de que un candidato necesitaba más tiempo para su instalación).
- Ganar la primaria no asegura ganar la general. Las primarias son el primer tiempo, pero las generales cierran el partido. Esto es así por dos razones:
 1. El incentivo al voto estratégico es mucho mayor en este esquema y, como todo sistema de doble vuelta, la coordinación del voto opositor es mucho más simple para la general. Luego de la primaria, el elector tiene conocimiento cierto del desempeño de su candidato preferido. Si éste ha sido pobre, su voto se puede desplazar a la opción menos mala de la oposición. Por ejemplo, si en la primaria todo el arco opositor, con diversos candidatos, obtu-

- vo mejor rendimiento sumado que el oficialismo, sigue teniendo chances de articularse ese electorado –polarizándose– y cambiar el resultado en la general. No es fácil, pero este sistema electoral lo facilita. Este es un llamado de atención para los oficialismos que la dan por ganada automáticamente si triunfaron en la primaria.
2. Los objetivos pueden variar en cada elección, desde obtener la victoria en todo el electorado hasta obtener la nominación como candidato de un partido (ej.: UCR y PJ) o lograr la nominación tácita como candidato del electorado opositor para la general. El partido es el mismo, pero cambian muchos jugadores. Por ejemplo, en el partido de San Fernando, provincia de Buenos Aires, el candidato oficialista era Osvaldo Amieiro (FpV), quien se impuso en la primaria con cierta comodidad. Pero el deseo de cambio en el electorado fue lo suficientemente fuerte como para polarizar el voto opositor y darle el triunfo en la general a Luis Andreotti, un peronista que iba por fuera del Frente para la Victoria.

En definitiva, si al cargo por el que disputa se le aplican alguna de estas reglas, recuerde:

- Empezar su instalación con tiempo
- Concentrarse en la estrategia, la definición del mensaje y la calidad de la publicidad
- Aprovechar las primarias para instalarse si no es muy conocido
- No repita lo mismo en la primaria y en la general
- Dos campañas implican duplicar el presupuesto
- Prepárese para obtener votos entre los independientes

Carlos Fara

Presidente de Carlos Fara & Asociados desde 1991 (Argentina). Consultor en estrategia y opinión pública. Recibió el Premio Aristóteles a la Excelencia 2010, en reconocimiento al trabajo realizado en elecciones en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, integrando el Dream Team del año, compuesto por los 10 mejores consultores del mundo en materia de campañas políticas. También ha ganado el premio EIKON de Oro por mejor campaña de comunicación de gobierno (2010) por el caso Mar del Plata (Argentina) y el Eikon de Plata por mejor comunicación de campaña (2011). Participó en más de 100 campañas electorales en Argentina y Latinoamérica con una efectividad del 80%, y en más de 500 proyectos de investigación y asesoramiento. Es presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos y socio de la IAPC.

CAPÍTULO 6

Contexto de la comunicación política actual

Sin lugar a dudas, la comunicación política es hoy una de las herramientas más valiosas con que cuentan los dirigentes para hacer conocer sus propuestas a un electorado cada día más complejo y segmentado.

Jorge
Dell'Oro

Sin embargo, se deberá tener en cuenta que ante la gran cantidad de estímulos comunicacionales a los que es sometida la sociedad –la publicidad, las noticias, los espectáculos, internet, etc., por nombrar los más comunes–, el político deberá hacer un esfuerzo mayor para que su mensaje pueda tener un espacio en la mente de la gente. Hoy nos enfrentamos a un nuevo ciudadano espectador, que analiza la información desde otros esquemas, utilizando los medios de comunicación, sobre todo los audiovisuales, como un elemento de entretenimiento. Ya lo señalaba tempranamente Karl Popper en 1978: “La televisión ha llegado a ser un poder demasiado grande para la democracia. Ningún régimen democrático podrá sobrevivir si no se interrumpe el abuso de este poder”. En este contexto, se debe agregar un factor que aumenta la dificultad de tener éxito con el mensaje emitido, pues distintos estudios dan cuenta de que sólo el 20% de lo que se lee, ve o escucha en los medios queda en la opinión pública. Si a esto le agregamos las nuevas formas de participación y activación ciudadana alentadas por la accesibilidad y cobertura de las nuevas tecnologías de la información, que nos obligan a una continua toma de decisiones, veremos que actualmente no es fácil diferenciarse de los competidores, pues la oferta es uniforme y los candidatos cada día se parecen más entre sí.

Para poder diferenciarse, hay un elemento que es imprescindible en la comunicación política del momento, como es una alta dosis de persuasión que hay que lograr. El que busca persuadir hace una recomendación clara, a través de sus mensajes, y la misma deberá ser entendida por el público al que se dirige. Por ello, en cómo contemos las cosas estará la clave para diferenciarnos, lo que hoy se ha dado en llamar el relato. En las campañas electorales, el relato apunta a seducir e inducir a votar por una opción política o la de no

votar por otra, dos metas complementarias que sirven como marco a todo el mensaje electoral.

En la actualidad, la mitad del tiempo de un gobernante está dedicada a la comunicación. Pero esto no es nuevo; esta herramienta inventada por el hombre político para comunicar sus ideas nos acompaña desde que se empezó a escribir la historia.

Rafael Ballester, en su *Historia de la humanidad*, relata que allá por el 720 a.C., el Imperio chino contrataba vagabundos dotados de facilidad de palabra para, al estilo sofista, arengar al pueblo y engrandecer a sus reyes. Pasaron los años y la comunicación se perfeccionó. A Quinto Julio Cicerón, en el año 65 a.C. (quizá el primer asesor en marketing y comunicación política), se le ocurrió que en los lugares votación se colocaran carteles con los nombres de los candidatos y sus virtudes más notorias. También parecería ser el más antiguo antecesor de quienes escribimos el presente manual.

Después vinieron Maquiavelo, Goebbels, Napolitan, y hoy tenemos cientos de especialistas en todo el mundo que asesoran a miles de políticos acerca de cómo lograr mejores resultados en su comunicación.

No quisiera adentrarme en las técnicas de la comunicación sin antes hacer una reflexión sobre la situación que vive la sociedad y su relación con la dirigencia política.

La política tiene un lugar: la comunidad, pues como dice Joseph Ramoneda: "La preservación de la comunidad es una de las obligaciones prioritarias del gobernante. Donde no hay comunidad (marco común de cooperación y conflicto) no hay política sino anomia, lucha de todos contra todos. El intento de sustituir los conflictos entre los grupos por conflictos entre los individuos, propio del discurso economicista de la competitividad, tiende a destruir el espacio comunitario" (1999, página 83).

Los que estamos en la política sabemos que el famoso contrato social se encuentra en precario estado; no solo en Latinoamérica, sino también en otros lugares del mundo: el movimiento de los indignados españoles, con ramificaciones en toda Europa, es prueba de ello.

Muchos de los puentes que unían el tejido social están rotos o son muy frágiles. Es tarea de la política volver a restablecerlos. ¿Quién, sino la política, puede devolvernos el sentido de comunidad, la armonía entre los distintos segmentos poblacionales? ¿Quién, sino la política, puede ayudar a construir un proyecto común que nos una en el orgullo de pertenecer a un país con futuro? Por ello, es imperioso que la comunicación ayude a los buenos dirigentes a revalorizar su tarea y el rol de la política.

Por eso, cada vez que construyamos un mensaje debemos crear realidad, que no es, ni más ni menos, que reintroducir el diálogo donde sólo hay comunicación. Recuperar la política debería servir para escapar del hablar por hablar, que es la raíz de la mala comunicación. Es responsabilidad de quienes ayudamos a los políticos a comunicarse no sólo advertir sobre esta problemática, sino también asumir un rol ético en la transferencia del mensaje a la sociedad, no haciéndonos cómplices del secuestro de la libertad y la democracia.

Humanizar al candidato

La televisión es en cierta forma la que transformó la manera de hacer campañas políticas y, especialmente, la culpable de la personalización de la política. Para un dirigente, estar en televisión es una prueba de fuego, ya que puede contactarse con miles de personas sin intermediación, pero limita a aquellos que no dominan el medio.

Gustar es uno de los factores de la persuasión. Para ello es imprescindible poder tener un relato humano y emocional, ya que la política es vista como una actividad fría y especulativa.

Las historias que emocionen son fundamentales para estimular la atención del receptor del mensaje, pero además logran estimular ciertos pensamientos, comportamientos de voto o de apoyo posterior. La Neurociencia es una disciplina que hoy está analizando el comportamiento del cerebro en la decisión del voto. En su libro *Pistas para entender el cerebro político*, Carlos Andrés Pérez (2011: 78) nos señala: “El carisma logra en los ciudadanos la cuota inicial para que el político penetre en sus corazones. Cuando sentimos conexión con algún dirigente, relajamos nuestras posiciones y le permitimos que nos entregue información, así como tocar fibras emocionales que podrán hacernos cambiar de parecer”.

Los candidatos son protagonistas durante el espacio de tiempo que dura la campaña, como un espectáculo que la sociedad mira. Cada uno intenta ser el actor principal y con ese propósito, su mensaje, encarnado por él mismo, toma vital importancia. No se trata de representar un papel como en el teatro o el cine; se trata de conjugar la personalidad y el carácter del candidato con el mensaje.

Si bien el sociólogo Erving Goffman explica de forma reveladora la conducta humana con una metáfora teatral, en *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (1959) defiende que, diariamente, las personas tienen que gestionar la impresión que causan en los demás, y esas actuaciones son las acciones de unos que buscan influir a otros. Goffman nos recomienda que pensemos

en nuestra conducta como un *arte de gestión de impresión*; pero, lejos de descuidar la ética, afirma que esas actuaciones no son necesariamente engañosas y que hace falta distinguir las actuaciones sinceras de las que no lo son. Aun así, en lo que Goffman insiste más es en la necesidad de tener una estrategia casi como exigencia ética, ya que una persona puede ser honrada y no ser capaz de transmitirlo, dejando la esfera pública a cargo de una persona que sí sabe cómo manejar su imagen eficazmente y transmitir su honestidad.

Muchas veces se dice que la diferencia entre lo que un candidato es y la imagen que proyecta, es manipulación, pero esa es una impresión equivocada. Porque si partimos del concepto que comunicar el carácter es un problema que enfrentamos todos, cuando queremos comunicar algo y solamente transmitimos impresiones parciales. Al político también le ocurre lo mismo: muestra selectivamente y de forma incompleta.

Por consiguiente, cada vez que nuestro objetivo sea persuadir a alguien de algo, vamos a ejercer un control consciente y deliberado sobre el carácter que transmitimos.

¿Cuál es el motivo para pedirle a un político que haga lo contrario? Y en especial a un candidato, ya que él es el mensaje, porque debe *“venderse”* a sí mismo ayudado por las herramientas de la comunicación moderna. Lo que no sería bueno que hiciera es delegar su agenda política a los asesores de marketing político. Lo que ellos harán será ayudarlo desde lo estratégico; nunca desarrollar su plataforma electoral.

El riesgo es tener una buena comunicación para un mal candidato, a la luz de algunas experiencias de *sobremarketing electoral*; ya vimos cómo se puede estafar a la gente haciendo pasar gato por liebre. La comunicación debe tender siempre a resaltar los valores de la política y, sobre todo, las ideas de los políticos eficientes que a través de una buena gestión aumentarán la calidad de vida del pueblo que les ha tocado gobernar.

¿Existe la dictadura de los medios?

Comparto plenamente el pensamiento de Bernardo Sorj cuando dice: “El periodismo de calidad es una de las condiciones de la existencia de regímenes democráticos. Este periodismo no depende del formato en el cual es vehiculado, pero es realmente independiente si los vehículos de comunicación no están bajo el control de los gobiernos. Tampoco el control oligopólico de los medios es favorable al libre ejercicio del periodismo”.

Los criterios que hoy priman para decidir qué es noticia y qué no lo es aumentan la “personalización” de la información. Es frecuente que el candidato se destaque por encima de los problemas o de las cuestiones políticas que busca comunicar. Esto ocurre porque, generalmente, es más fácil comunicar la información a través de la proyección de personalidades que a través de la discusión de ideas complejas o problemas políticos de carácter más abstracto. Se trata de un fenómeno común a todos los medios de comunicación, en el cual llevan la voz cantante la televisión y la radio, en la actualidad principales fuentes de información de la sociedad.

En cuanto al malestar creciente de los ciudadanos con la dirigencia política, fenómeno no exclusivo de nuestro país ya que el tema es de preocupación de los principales partidos del mundo democrático, se produce en función de la tensión que genera la construcción de la agenda mediática. Esta puja acerca de quién impone los temas es un factor determinante que muchos medios les imponen a los políticos y, por añadidura, a la opinión pública.

En las campañas, este factor ha llevado a los votantes no sólo a fijarse más en la personalidad del candidato, sino también a recibir con agrado la aparición de candidatos *outsiders*, algunos profesionales del mundo mediático que aparecen en la política y la vacían aún más de contenidos ideológicos en general; cantantes, deportistas, empresarios, artistas, aprovechando su imagen fuerte en la sociedad, aparecen transitando el camino político haciendo uso y abuso de los medios de comunicación, con quienes tienen una excelente relación.

También debemos admitir que hay políticos que han hecho una verdadera militancia mediática y a algunos no les ha ido nada mal. En esta época, la política se centra, nos guste o no, cada vez más en la persona, incluso en aquellos países donde todavía la lealtad partidaria no está tan deprimida. Porque muchas veces, sin querer, esta personalización es fomentada por el propio partido, sobre todo en época electoral. El partido proyecta su propia imagen en dos formas básicas: a) con la imagen tradicional de la organización, su identidad corporativa (por ejemplo, como representante de la clase obrera), y b) con la imagen específica que ese partido busca instalar en un momento determinado, en una campaña, imagen que tiende a proyectar a través de la personalización de un líder o candidato estrella (por ejemplo, haciendo uso de caras nuevas para demostrar que se está renovando).

Es también posible que un líder popular pueda cambiar la suerte de un partido, convirtiéndose en una bandera que decida a esos votantes independientes y, a diferencia de los leales, permeables a votarlo.

Elementos para tener en cuenta en la construcción del mensaje

Hay en toda campaña tres elementos, que no necesariamente coinciden pero que de una manera u otra siempre están presentes:

1. lo que el candidato es,
2. la imagen que intenta proyectar y
3. lo que los votantes finalmente perciben.

Por eso, la presencia de la imagen como factor estratégico en las elecciones no es para nada una imposición de marketing político, sino parte inevitable del proceso de comunicación. Un político no puede evitar tener una imagen y transmitirla. Negarlo es una ingenuidad. De hecho, cuando el candidato presume durante la campaña de no preocuparse por su imagen, está tratando de transmitir otra imagen: la de un ciudadano común sincero, que se muestra tal como es y que no está sujeto al marketing político.

El acto de comunicación proporciona al emisor (candidato) la oportunidad de enviar imágenes que el electorado terminará decodificando, y eso requiere una estrategia. Quien tenga la mejor estrategia y se comunique bien tiene mejores posibilidades para generar en el electorado una penetración mayor. Si la información es poder, comunicar es legitimarse. Para ello, es necesario tener en claro las diferencias entre informar y comunicar.

Informar: enterar, dar noticia de una cosa a un determinado número de gente que hasta ese momento lo ignoraba.

Comunicar: hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; comunicar no sólo es informar, sino también enterarse de cómo reacciona el interlocutor.

Los políticos son en la sociedad como carteles orientadores de un destino. Esto se logra comunicando, no informando.

La comunicación emocional: la más efectiva

Cuando el candidato se comunica, la gente busca el costado más racional, consciente en conocer su experiencia, su pasado y cómo hará para solucionar los problemas que afligen a la ciudadanía. Pero toda comunicación debe contener una dosis de emoción. Lo emocional sirve para envolver aun aquellas cosas racionales.

Volviendo a la neuropolítica, Carlos Andrés Pérez destaca: “No somos autómatas que respondemos lo que los medios quieren escuchar, somos parte de una cultura de comunicación masiva y entenderla nos ayuda a utilizarla a nuestro favor. Una vez que entendamos la necesidad de comprender el pro-

ceso, nos vamos a llevar una sorpresa de que la regla de oro de los medios está dictada por la emocionalidad, así es como funcionan las telenovelas, los reality shows, los programas de comedia y demás”.

Las estrategias de comunicación política parten de la base de que los votantes tienen un ideal y que eligen al candidato que más se acerca a aquél. Esta posibilidad de que los candidatos tengan que medirse con un ideal nos da un parámetro de por qué muchos ciudadanos acaban defraudados.

Las demandas de la gente muchas veces se aproximan a buscar un “superhombre”, se le exigen virtudes tales como fuerza de carácter, visión, carisma, capacidad de estar por encima de la “politiquería”, habilidad para lograr el consenso, capacidad moral, aptitudes para conseguir que los problemas se solucionen sin que la gente tenga que hacer un esfuerzo superior, manteniendo siempre la cercanía con el ciudadano común.

Por eso, la honestidad, la competencia, la integridad, la capacidad de liderazgo y la energía son los ingredientes que la comunicación debe transmitir. Comunicar esas cualidades significa demostrar carácter, credibilidad y dinamismo. La credibilidad es condición indispensable para abrirse paso en el electorado.

El dinamismo es un factor de menos peso que la credibilidad, pero se debe poner algo de él en las campañas.

El propósito de la estrategia de campaña es usar las tácticas para convencer a los votantes de que es importante que tú los representes. Para que concedan el poder de hablar por ellos, hace falta que confíen en ti. No se trata de una confianza genérica y difusa en el carácter, sino de una confianza política en que tú, el candidato, tienes las mismas prioridades que ellos.

Las tácticas y los temas de una campaña pueden parecer simplistas a quienes prefieren sesudas ponencias, razonamientos y análisis, pero su propósito es atraer la confianza, no el intelecto, dice Baer.

La psicología nos indica que positivo/negativo, activo/pasivo y fuerte/débil son dimensiones clave a través de las cuales percibimos y evaluamos a los demás (Tagiuri, 1985). En una campaña, los candidatos son calificados como buenos o malos y se evalúa su fuerza y su capacidad para la acción.

¿Cómo se construye el mensaje?

El mensaje es uno de los elementos estratégicos principales de una campaña electoral. Lo que un político y un partido expresen, con palabras o sin ellas,

con argumento o con imagen, es el núcleo de la oferta. Es una de las bases sobre las cuales los electores se apoyan para definir su voto.

Para la construcción del mensaje, deberá tenerse en cuenta, en primer lugar, que sea comprendido por la mayor cantidad de gente. Una vez que se tengan los temas de campaña, producto del análisis hecho de las demandas de la ciudadanía, recién allí se podrá comenzar a planificar las comunicaciones, las que deberán estar subordinadas a la estrategia política.

El mensaje, como ya dijimos, debe ser emocional, tiene que generar una corriente afectiva entre el candidato y los electores. Es importante que el político muestre primero una preocupación compartida a través de valores humanos comunes y luego desarrolle de qué manera está preparado para dar soluciones. No se trata sólo de recitar cosas que hará si es elegido. Los mensajes deben tener vida, dinamismo ligándolos a las preocupaciones del ciudadano y, fundamentalmente, deben tocar la actualidad.

Podemos dividir las preocupaciones de la gente de la siguiente manera: estructurales del sistema (**permanentes**) y coyunturales (**nuevas**). Es necesario articular un mensaje que, sin descuidar aquellas **permanentes**, toque también las **nuevas** y, de esta manera, lograr estar en la actualidad haciéndolo dinámico, sacando ventaja si nuestros competidores no tienen el suficiente reflejo para abordarla.

Las campañas no están hechas para educar a los ciudadanos, sino para persuadirlos de que voten a determinado candidato. Si las apelaciones son excesivamente intelectualizadas, los votantes quizás comprendan el tema, pero no necesariamente estarán inclinados a votarlo. Pero si se llega a ellos con argumentos simples y emocionales, habrá más posibilidades de que se sientan motivados por el candidato. El mensaje es la razón fundamental para ser electo y derrocar al contrincante.

Un mensaje eficaz responde a tres preguntas básicas:

- ¿Por qué quiero ser candidato?
- ¿Por qué represento una opción mejor que la de mis adversarios?
- ¿Qué políticas voy a llevar a cabo para solucionar los problemas de la gente?

Aunque parece elemental que un candidato debe responder por qué se presenta a una elección, esta respuesta deberá ser preparada cuidadosamente. En 1980, el senador Edward Kennedy competía por la nominación demócrata contra Jimmy Carter. En una entrevista televisiva en CBS, ante la pregunta “¿Por qué quiere usted ser presidente?”, Kennedy buscó torpemente las palabras y dio una respuesta vaga y abstracta. Este caso sirve como ejemplo para mostrar cómo en un momento se puede crear la impresión equivocada y dañar una candidatura.

Una vez que el candidato y su equipo de campaña determinan cuáles son los ejes a comunicar, el contenido puede expresarse de muchas maneras, a través de mensajes y palabras, eslóganes y discursos, por medios audiovisuales o impresos. Pero no se puede perder de vista, más allá de los medios a utilizar, que deberá ajustarse a ciertos requisitos. El primero es tan importante como tener un buen mensaje: es mantenerse fiel a él. Razón por la cual es un tema básico y central en la campaña, del cual se podrán “colgar” otros, pero la idea central que los sostenga será siempre la misma. Aquí va un ejemplo:

Mensaje “central”:

Bajaremos los impuestos.

Mensajes para “colgar”:

Bajando impuestos más gente podrá pagar, con ello ingresará más dinero.

Al ingresar más dinero podremos terminar la red de agua potable.

Al ingresar más dinero haremos 100 cuadras de pavimento al año.

Al ingresar más dinero no necesitaremos pedir crédito para pagar los sueldos y ese crédito lo usaremos para ayudar a las pymes.

La propuesta es aliviar la carga impositiva pero, a su vez, poder seguir haciendo obras dinamizando la economía. El ejemplo aquí desarrollado sirve también para saber si una propuesta de este tipo es viable o no, pues las promesas son para cumplirlas y uno puede ganar una elección con una idea que suene atractiva, pero que una vez en el poder sea imposible de cumplir. Es mejor prometer poco, pero factible de realizar. Del ridículo y la mentira es difícil volver.

El mensaje debe tener la mejor conexión entre el contexto y las preocupaciones de los votantes, pero no siempre es así. Algunos votantes tienen preocupaciones que no varían aunque el contacto o la situación real cambien. Un ejemplo: aunque la infraestructura de la ciudad se haya agrandado y mejorado, un número de vecinos seguirá diciendo que es vieja y que no se ha hecho nada para modernizarla. El hecho de que las preocupaciones subjetivas de la población no están directamente relacionadas con la situación objetiva es lo que hace imprescindible las encuestas, incluso para aquellos candidatos con gran conocimiento de lo que ocurre. Tan erróneo sería obviar las preocupaciones de los ciudadanos como desatender problemas reales, simplemente porque no forman parte de sus prioridades según las encuestas.

Cuando el candidato debe responder preguntas sobre temas puntuales debe elegir entre dos alternativas: estar a favor o en contra de una cuestión (sí/no, pro/anti). Por ejemplo, se toma posición cuando debe responder preguntas como:

¿Debe la educación ser financiada por la nación o por el municipio?

¿Cómo va a reformarse el sistema impositivo?

¿Qué opina de la privatización de la recolección de residuos?

Los mensajes de posición han estado frecuentemente asociados a una determinada ideología. Muchas veces pasa que la plataforma del partido tiene una posición sobre algunos temas que más tarde, durante la campaña, muchos candidatos no siguen al pie de la letra, pues el problema en su localidad o distrito merece pasar de lo dogmático a lo pragmático. Un ejemplo de algo muy común en los mensajes de campaña es la propuesta sin sustento, que puede sonar como una linda música al momento de escucharla, pero luego la gente busca en la parte racional y se da cuenta de que no le dijeron lo más importante: ¿cómo lo hará?

Veamos un ejemplo:

Acabaremos con el robo y el crimen en esta ciudad. Nunca vamos a conseguir acabar con la delincuencia si no se acaba con las drogas.

Tenemos que contar con un programa mejor que el actual para tratar el problema de las drogas.

¿Pero cuáles serán las características de ese programa? ¿Medidas preventivas?, ¿más policía?, ¿penas más duras? Ese falso mensaje se distingue del auténtico, porque mensajes como el anterior no aportan más que el deseo de todos los candidatos de hacer las cosas mejor. Pero deberían explicar cómo lo conseguirán.

Muchas veces se puede sacar ventaja del competidor involucrándolo en el mensaje, que si está bien formulado descoloca al adversario. Por ejemplo:

Yo apoyo la cadena perpetua para los que trafiquen droga. Martínez no sólo es contrario a dicha pena, sino que está a favor de que se les reduzcan los años y tengan permisos para salir de prisión los fines de semana.

Futuro, libertad, progreso, liderazgo, honradez, trabajo, prosperidad, paz, no son propuestas políticas muy específicas, pero su presencia es inevitable en el discurso de cada candidato. La clave es cómo serán insertadas. Todas connotan cosas positivas, pero muchas veces suenan a retórica ya gastada. Su uso debe marcar diferencias con el candidato competidor; si no, es probable que los dos usen las mismas y ninguno se diferencie.

Me gustaría que el pueblo de esta ciudad supiese que he trabajado muy duro para estar a su lado y hacer avanzar a esta querida ciudad. Estamos mejor que hace cuatro años. Pero lo más importante es que mi plan para el próximo período es un plan mejor.

Los mensajes de los candidatos que pretenden ser reelectos son más fáciles de construir cuando su gestión es exitosa; la clave es cómo se promete mejor gestión en el futuro que la que se está llevando a cabo. La sociedad siempre tiene críticas, y muchas veces hay puntos débiles que hacen vulnerable el mensaje a pesar de los logros del gobierno de turno. Estos mensajes deben apuntalar los éxitos y prometer mejorar el futuro. Por ejemplo:

Ustedes ya pudieron ver lo que fuimos capaces de hacer en estos cuatro años de gobierno, pero para el futuro tenemos previsto un plan mejor para lograr construir 1.500 viviendas. Ya contamos con la financiación necesaria y cada adjudicatario solo pagará una cuota mensual de \$ 700 por mes. Este plan se llamará Todos pueden, todos pagan.

Siempre será más creíble especificar lo que es “**un plan mejor**”; no será tan importante cuando se tienen detrás cuatro años de gestión exitosa que a su vez es percibida por la gente, pero refuerza la credibilidad del mensaje.

La experiencia funciona como un poderoso activo a pesar de las demandas de la gente de cambios y renovación de los políticos. Aquellos que tienen experiencia y han demostrado tener éxitos en su haber pueden aspirar a construir mensajes como éstos:

Futuro con experiencia es lo que ofrezco para el pueblo de esta ciudad. Creo que nadie puede ofrecer un liderazgo con mi experiencia; ustedes deciden si mis oponentes pueden decir lo mismo.

Por eso es fundamental comunicar durante la gestión los logros obtenidos. Para ello, es necesario hacer y comunicar. Sin cosas tangibles es imposible comunicar: se estaría acentuando aún más la mala gestión. Cuando las cosas no han ido bien, el gobernante tiene que hacer dos campañas: una contra su adversario y otra contra su labor pasada, siendo esta última la más difícil.

¿Por qué evitar lo complejo?

Muchas veces, el mensaje tiende a complejizarse. Muchos políticos son afectados al uso de frases que la mayoría de la gente no entiende, y en no pocas oportunidades terminan haciendo un intercambio de mensajes con el candidato oponente donde la ciudadanía queda afuera.

Nunca olvide que su público es un variado universo, desde los más instruidos hasta aquellos que tienen una precaria educación. Por eso, el mensaje tiene que tener, por sobre todas las cosas, SIMPLICIDAD, SIN COMPLICACIONES NI DIFICULTADES DE COMPRESIÓN.

Estos 10 puntos pueden ayudar a construir un mensaje simple:

1. *Frases cortas*
2. *Elegir palabras sencillas en lugar de palabras complejas*
3. *Usar palabras familiares, de uso más bien cotidiano*
4. *Evitar palabras innecesarias*
5. *Emplear verbos activos*
6. *Hablar como uno les habla a sus hijos*
7. *Utilizar términos que la gente pueda visualizar*
8. *Conectarse con la gente es posicionarse*
9. *Procurar ser ameno*
10. *Hablar para expresarse no para impresionar*

Aquí van algunos ejemplos de ideas simples convertidas en complejas: a través de estos ridículos ejemplos se pretende demostrar que cuando se complica el mensaje se pierde efectividad:

Cuando un lecho acuífero produce alto nivel sonoro, es que conduce un caudal determinado.

“Cuando el río suena, agua lleva”

No por interrumpir el sueño anticipadamente se inicia la aurora antes de su referencia horaria.

“No por mucho madrugar amanece más temprano”

Los vapores visibles que afloran de la materia orgánica son el presagio de una conflagración inminente.

“Donde hay humo, hay fuego”

La persona que hurta habitualmente está convencida de que la generalidad de sus congéneres es de naturaleza similar.

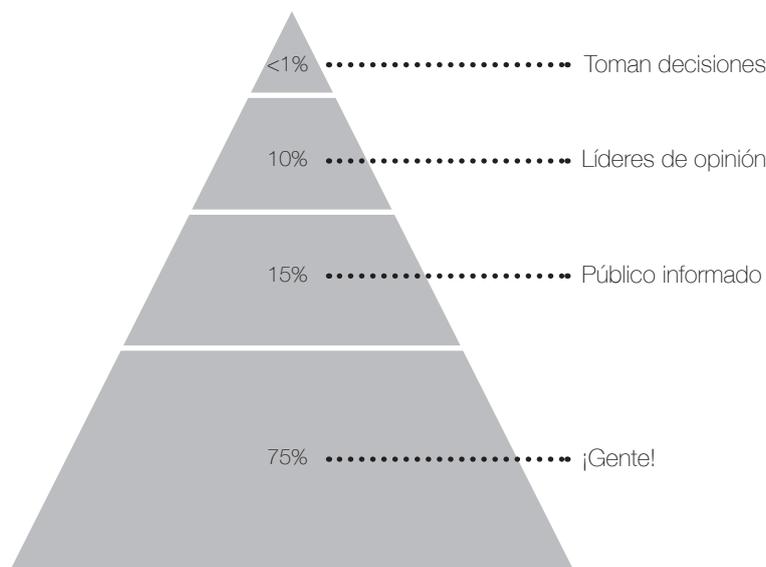
“Cree el ladrón que todos son de su condición”

Hasta aquí, ejemplos fabricados. Lo que sigue son las declaraciones formuladas por un secretario de Energía para anunciar el aumento de la nafta:

“El incremento del barril de crudo está potenciando los precios de los combustibles líquidos hacia arriba”.

¿No hubiese sido más comprensible decir: ***La nafta aumenta porque aumentó el petróleo?***

Veamos en la figura siguiente cómo está conformada la pirámide de población a la que tendrá que persuadir:



Como se puede apreciar, el 75% es la gente, que está con sus problemas cotidianos, bombardeada de mensajes de todo tipo, y durante la campaña bastante molesta por la invasión de comunicación política. Diríjase a ellos en forma simple, así todos lo entenderán.

Cuando uno emite un mensaje está transfiriendo conocimiento. Esto da poder. Distinta relación de poder existía en la antigüedad: los señores feudales lo ejercían a través del cobro de impuestos y el sojuzgamiento de sus pueblos. Y si nos vamos más atrás, veremos que los alquimistas eran celosos custodios de sus fórmulas, siendo la manera de lograr respeto ante los más poderosos. Hoy, en una sociedad altamente comunicada, el conocimiento y la transferencia del mismo se han transformado en la verdadera herramienta para construir poder. Quien comunica conocimiento se pone en un escalón superior que el resto de la sociedad. Con ello logra ser un referente pasando a la categoría de líder de opinión y un candidato debe buscar liderar a la opinión pública con sus propuestas.

Si el mensaje no interesa, el político no interesa

No es fácil tener una receta única para generar contenidos en los mensajes de campañas políticas. Si tenemos en cuenta que todos los candidatos manejan casi la misma información, el contenido puede parecerse.

Hoy en día los candidatos no hablan de cosas distintas, sino de cómo hacer mejor las mismas cosas. Ese demostrar quién es mejor reside en cómo cada uno llegue con claridad a persuadir a los votantes. La manera de que el contenido no se parezca es adaptarlo a los distintos públicos. No es igual lo que desea oír un desocupado que las inquietudes que tiene el comerciante al que le va bien en su negocio. Se podría decir que el contenido es lo esencial. Todo lo contrario a lo que hacen los medios, particularmente la televisión, en que el espectáculo es lo esencial y la información es un residuo. El avance de la cultura

audiovisual pone en juego la efectividad de otros medios, sobre todo los impresos y, en menor grado, la radio. Sartori dice que la palabra ha sido destronada por la imagen. Ante ese hecho innegable, el contenido debe manejarse, de ser posible, con asociación de imágenes. Está comprobado que las palabras que remiten a una imagen quedan grabadas más rápido en la mente de las personas.

Para lograr persuadir al votante, es necesario encontrar una diferencia real del contenido del discurso con respecto al competidor; esto se logra con un concepto relevante e innovador, ya que la innovación es la única ventaja competitiva permanente.

Pero también debe ser bien narrado, por eso el relato ha pasado a ser uno de los factores más tenidos en cuenta para el armado de lo que dirán los candidatos. Contar historias es una modalidad de comunicación que actualiza las estrategias de persuasión y desarrolla y profundiza las técnicas de comunicación política, utilizando las posibilidades que brinda la narrativa para crear una estructura receptiva y un clima emocional favorables al logro de los objetivos del emisor.

Los mensajes donde el candidato hace un diagnóstico de los problemas no tienen sentido; será elegido por la gente para que los solucione, no para que le recuerden cuáles son.

Es necesario crear mensajes con valor positivo y, de ser posible, asociar al adversario con un valor negativo. Ejemplos de valor positivo son la creación de empleo, el progreso; los valores negativos pasan por la corrupción, el riesgo, la falta de planes, el extremismo. Un contenido de valor puede contribuir a aumentar el apoyo que se da a un candidato o partido, si el contenido simbólico es importante para la gente y se produce la identificación con el valor positivo.

La sociedad tiene un concepto sobre lo que es bueno y lo que es malo. Se trata de posicionar con éxito al candidato al asociar su candidatura con el valor positivo y a su adversario con el negativo.

Estos ejemplos ilustran la utilización del valor:

Es importante para mí pensar ahora como intendente, puedo ayudar a mejorar las vidas de toda nuestra gente y hacer recuperar la esperanza.

Tengo una visión de esta ciudad... sólo deseo volver a verla tan pura, honesta, decente, sincera, justa, segura de sí misma, idealista y comprensiva, tan llena de amor como sus habitantes.

El valor puede ser universal (como la paz) o cultural, asociados a un país, un lugar y un tiempo concretos.

Otro ejemplo de valor es la familia (que toma mayor importancia ante las crisis); de ella se desprenden la educación, la salud, el trabajo, etc.

La visión de un candidato es el eje alrededor del cual se toman todas las posiciones. Los candidatos con visión ofrecen metas, dirección, ideales, un marco general que da sentido a las políticas concretas de su programa.

¿Es el político una marca?

Sí, lo es. Todo candidato debe generar, en lo posible, su propia marca.

Identifíquese para que lo identifiquen. La identidad del candidato debe estar asociada al partido o espacio político al cual pertenece. Se entiende por marca el conjunto de instrumentos formales con los que una empresa, organización o persona (en este caso un candidato) se identifica públicamente.

Esos signos deben reflejar la esencia de su personalidad y de lo que hace, y han de estar presentes, de una u otra forma, en todos los mensajes que emita. No es una cuestión meramente estética, formal y decorativa. El diseño debe traducir un lenguaje visual apropiado a los públicos objetivos. En este sentido, el diseño es solamente un medio que relaciona la forma y la función.

Estamos inmersos en la civilización de la imagen y no cabe duda de que los recursos visuales adquieren un claro protagonismo sobre otras formas de comunicación. Así que la construcción de este poderoso elemento identificatorio ha pasado en este metalenguaje de los signos a tener en los públicos vital importancia por su capacidad de comprensión universal, por su ubicuidad y por su rapidez de lectura. La marca es un retrato, una imagen; se trata de un signo no verbal, que tiene por objetivo contribuir a mejorar la identificación de una persona, empresa, organización o producto. Es un símbolo que provoca, gracias a sus formas, colores, texturas, una asociación de ideas por abstracción o por ausencia. Un buen símbolo debe cumplir una serie de requisitos.

Asociación positiva. Es decir, relacionarlo con valores o atributos considerados como buenos por los públicos con los cuales queremos comunicarnos.

Fácil identificación. La cantidad de signos y de imágenes que una persona tiene que interpretar y memorizar hoy día es muy grande como para ponerse lo más complicado. Debe comunicar de un vistazo, con síntesis visual.

Capacidad de reducción. Cuando forzamos al máximo las posibilidades de nuestra marca, podemos apreciar su eficacia y su resistencia a las adversidades.

Conservar todos sus atributos al reproducirse a un solo color.

Simplicidad. Eliminar todo elemento que no sea imprescindible, ir a lo esencial, colocar lo que realmente importa.

Peso. Un signo visual eficaz debe ser compacto, tener un cierto peso y contraste entre blancos y negros.

¿Qué importancia tienen los colores?

El color es uno de los elementos básicos en la identificación; no sólo de los símbolos, sino también como generador de identidad cuando se lo traslada a todas las piezas de comunicación de la campaña. Posee una importante capacidad comunicadora (transmite valores psicológicos e impacta ópticamente y en no pocas ocasiones se ha convertido en un elemento identificador básico que trasciende el propio aspecto visual).

También hay que tener en cuenta las convenciones y las tradiciones con respecto al uso del color. Así, por ejemplo, el sector de las obras públicas y de la maquinaria pesada se identifica tradicionalmente con los colores amarillo/naranja y negro, debido a que estos colores combinados tienen una óptima visibilidad. Las empresas y productos relacionados con las nuevas tecnologías y la informática se identifican a menudo con el gris y el azul.

En cuanto a la eficacia y visibilidad de los colores, según las investigaciones realizadas por Lo Duca, resaltan por este orden:

- Negro sobre blanco
- Negro sobre amarillo
- Rojo sobre blanco
- Verde sobre blanco
- Blanco sobre rojo
- Amarillo sobre negro
- Blanco sobre azul
- Blanco sobre verde
- Rojo sobre amarillo
- Azul sobre blanco
- Blanco sobre negro
- Verde sobre rojo

En lo que respecta a las connotaciones psicológicas, se destacarían las siguientes:

Rojo: entusiasmo, dinamismo, pasión y violencia.

Naranja: poder estimulante.

Amarillo: vitalidad, antídoto contra la tristeza.

Verde: apaciguamiento y reposo, naturaleza.

Azul: tranquilidad, evoca de la infancia, profundidad.

Violeta: sueños, utopías, fantasías, femineidad.

Gris: centro pasivo, neutro, factor de equilibrio, elegancia.

Negro: ausencia de color, refuerza los colores que se combinan con él.

¿Qué importancia tiene la tipografía?

La tipografía es uno de los elementos básicos que contribuyen a crear y a fijar identidad. Mediante ella comunicamos nuestros mensajes, ya sea en un afiche, en un volante, en un aviso e incluso en un spot de TV. Un mismo mensaje, escrito con diferentes tipos de letra, producirá diferentes reacciones visuales y psicológicas. La tipografía es un arte que comunica literal e icónicamente (en forma de imagen). Los caracteres que se usen deben contribuir a realzar e intensificar el mensaje verbal, el contenido de esas palabras.

Desde el punto de vista de la tipografía la elección pasa por algunos requisitos:

- Legibilidad
- Capacidad de recuerdo
- Fuerza
- Permanencia
- Facilidad de reproducción

Un determinado tipo de letra crea una determinada atmósfera, sugiere unos valores culturales que deben armonizar con la cultura del pueblo al que va dirigido el mensaje y con el mensaje concreto de cada texto.

Para Stanley Morrison (www.astraph.com/udl/biblioteca/antologias/introduccion_tipografia.pdf), La tipografía puede ser definida como el arte de disponer de material impreso de acuerdo con unos propósitos específicos; ordenar la letra, distribuir los espacios y elegir el tipo adecuado de letra es ayudar a la mejor comprensión del texto por parte del lector.

En este sentido, al elegir una “familia tipográfica” que nos va a definir y con la cual vamos a emitir nuestros mensajes es necesario tener muy en cuenta también la legibilidad, porque en última instancia, de lo que se trata es de que nuestro mensaje sea leído y comprendido con la máxima claridad. La búsqueda de tipografías demasiado originales o comúnmente llamadas “raras” hará correr el riesgo de que los mensajes no sean leídos. En este sentido, es necesario encontrar un cierto equilibrio entre la legibilidad, la forma y la función.

¿Dónde pongo el mensaje?

Cada medio de comunicación tiene sus particularidades y debe sacarse provecho de las ventajas que cada uno ofrece. De esa manera no sólo optimizaremos el dinero invertido en esta área, sino que también direccionaremos mejor el mensaje.

Se deben evaluar en cada caso en particular las características que tienen las audiencias, y éstas (si bien existen lineamientos básicos) varían según las ciudades. En el supuesto caso de que una ciudad no tenga un diario

o éste sea de escasa repercusión, sin duda la radio será el medio que instale agenda, o un canal de cable local, si es que cuenta con el beneplácito de la audiencia. Nadie mejor que los equipos de campaña locales para evaluar cada ciudad en particular y, en consecuencia, resolver cuál será el medio de cabecera. También podemos encontrarnos con localidades pequeñas donde la ausencia de medios sea total, y quizás sólo con unos afiches y muchas caminatas esté resuelta la comunicación para ese lugar.

A nadie se le escapa que el poder de penetración de la televisión es impresionante. Pero ¿cuántos candidatos a lo largo y ancho de nuestro país pueden costear una campaña televisiva? Además, en la mayoría de los casos se estaría dirigiendo un mensaje a una cantidad de gente que no está en mi universo de electores, salvo que cuente, como ya dijimos antes, con canales de influencia local, donde tenga asegurada una audiencia a la que debo conquistar.

La radio es esencialmente un medio que acompaña, entretiene e informa a la gente sin distraerla de sus tareas habituales. Muchas emisoras cumplen un rol social en localidades aisladas de nuestro país e incluso son vehículos de comunicación entre los propios pobladores, donde son frecuentes los mensajes entre personas de distintos lugares, transformándolo así en un medio de relativo bajo costo con altos beneficios para la comunicación.

La prensa escrita, diarios, periódicos, semanarios, etc., están considerados como medios que pueden analizar más profundamente el acontecer político de cada lugar, e incluso (dependiendo de su prestigio) son instaladores de agenda en otros medios donde la noticia es comentada y analizada. Lo que se llama el “efecto rebote”, periodísticamente hablando.

Tratando de sintetizar, pues hablaremos de cada uno en particular más adelante, hoy contamos con tres grandes vehículos de comunicación, que son: la TV abierta y por cable, los diarios y la radio. Pero existe otra cantidad mucho más grande y también efectiva de medios para llegar a nuestro público. Desde el tradicional afiche hasta los más modernos, como internet o el telemarketing, pasando por el marketing directo, los volantes o folletos, las pintadas o grafitis, el merchandising, actos y las no poco valoradas caminatas.

El afiche y cómo ganar la calle

La polución visual en la vía pública hace más difícil que un afiche se destaque más que otro y en una campaña política se torna más complicado, pues el ganar la calle con afiches no tiene reglas y la guerra es feroz. Se llega a una verdadera saturación y superposición de imágenes de candidatos, partidos y eslóganes que hacen muy difícil su lectura e impacto. Por eso es conve-

niente usar los espacios pagos con las tradicionales medidas de 1,40 m por 1,10 m o contratar grandes carteles, que por lo general están en altura, lejos del vandalismo.

Por voluntad popular **Imparable**



**Ni la guerra sucia
ni el intento
de "eliminarlo"
frenen su avance**
Encuesta: 42 %

**DECENCIA
CONFIANZA
COMPROMISO**



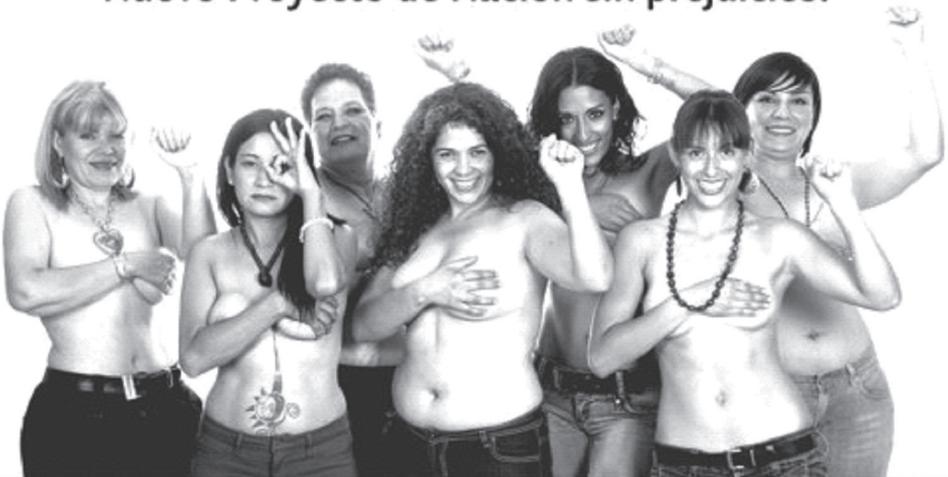
Un ejemplo de lo que no se debe hacer: exceso de texto, distintos cuerpos de tipografías, logotipo compitiendo con el rostro del candidato.

Foto afiche vía pública.

Cuando querer ser distinto termina en el ridículo. La señora Juárez se postulaba para un puesto de diputada por Jalisco, quizás el estado más conservador de México.

Foto afiche vía pública.

**"¡Atrévete a construir el
Nuevo Proyecto de Nación sin prejuicios!"**



En nombre de todas por el cambio verdadero

Natalia Juárez
Diputada Federal, Distrito 8



Más allá de estas recomendaciones, hay que tener en cuenta algunas pautas básicas para producir una buena pieza de comunicación como es un afiche, que además tiene sus particularidades como medio. Aquí se puntualizan algunas.

En principio, si es que lleva una foto del candidato, ésta debe tener un mínimo de calidad estética; de ser posible, que transmita serenidad y aplomo.

Sin estar sonriente, no debe pasarse a fruncir el ceño o tener cara de malo, pues muchas veces esa imagen transmite autoritarismo más que seriedad o, lo que es peor, inseguridad. El politólogo italiano Giovanni Sartori dice que **“la confianza es fotogénica”**, el candidato tiene que transmitir confianza desde su imagen, y si la foto es mala ya estará en desventaja.

No hay que olvidar que un afiche es una pieza de comunicación que exige un mensaje breve que competirá con otros estímulos visuales que hay en la vía pública, donde lo importante es lo que diga el político, no su cara; el político no es un modelo que vende ropa o perfumes, es alguien que hace propuestas. El mensaje debe ser simple, la tipografía debe tener el tamaño como para que un automovilista pueda leerlo de una mirada. No ponga demasiados elementos, es casi seguro que un afiche cargado no se destacará. Los colores tienen que ser impactantes, tanto como el mismo mensaje. De poder conjugar ambas cosas, seguro obtendrá una pieza recordable.

La televisión

Si hay un medio de comunicación que se distingue por su versatilidad, es heterogéneo en sus contenidos, contiene multiplicidad de información, sobresale por la diversidad de público que atrae, se distingue por la complejidad de efectos que origina y crea en la audiencia, ese medio de comunicación no es otro que la televisión. La televisión ha logrado en que se confíe en aquello que se ve en su pantalla.

Nos encontramos en plena explosión multimedia. Esta revolución está transformando a la gente. Las palabras le han cedido el espacio a la imagen y en todo esto la televisión tiene un papel determinante. Es casi la dictadura de la imagen, es decir, de lo que se ve, sobre lo que se entiende, llevando a ver sin entender, acabando en muchos casos con las ideas claras y distintas.

Hoy los líderes no necesitan de actos multitudinarios para legitimarse, y si los hacen es para que se vea por televisión. En una campaña se generan miles de mensajes con destino a los votantes a través de diversos medios, pero la realidad indica que la mayoría de los ciudadanos todavía sigue viendo las campañas tranquilamente desde su casa. La televisión ha contribuido a que los líderes políticos se hayan vuelto más conocidos y populares. Sartori lo resume en una frase: **“Hoy hay video-líder, más que transmitir mensajes son el mensaje”**.

La televisión favorece a un orador experto, a la persona que sabe apreciar la gran diferencia que hay entre un acto en un estadio y la intimidad de una pantalla de veintidós pulgadas. En este contexto, cuando piense su comunicación para televisión, no se esfuerce tanto en ser el protagonista; menos, si sus aptitudes histriónicas no están a la altura para enfrentar un medio tan cruel como éste.

Trate de comunicar sus ideas en una forma distinta, que permita preservarlo, pero que además marque una diferencia con sus competidores. A veces un spot con una imagen simbólica del mensaje es más efectivo que la mejor actuación del candidato ante las cámaras. Es importante tener en cuenta que la postura que uno adopte ante las cámaras de televisión va a ser tanto o más importante que lo que defienda y anuncie.

La TV, como el cine, es el medio por excelencia para transmitir sensaciones y emociones. Cuando lo filmen para un spot, tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Enfrente la cámara con ideas claras y precisas.
- Cuando diga su parlamento, haga de cuenta que está hablando con un amigo.
- El espectador debe sentir que sólo le está hablando a él.
- Filme todos sus actos, caminatas y discursos, un fragmento de ellos puede ser de utilidad para armar un spot, seguro que esas imágenes tienen mayor frescura que si hubiese tenido que enfrentar la cámara para grabar un mensaje memorizado.
- No use camisas rayadas, suelen dar mal, pues se mezclan con las líneas de la pantalla. Los tonos pastel son los que mejor dan en TV.
- Mire a cámara, como si ésta fuese una persona.
- Ensaye su parlamento ante un colaborador que haga las veces de cámara. En el momento de grabar, ubíquelo detrás de la cámara, pues usted ya se familiarizó con ese interlocutor. Le dará tranquilidad, mejorando su **“actuación”**. Siempre resulta difícil hablar sin que nadie lo escuche.
- Diga cosas que a su público le interesen.
- No se olvide de ser claro y breve.
- Si en algún momento debe enfrentar un reportaje televisivo, sobre todo si está en la calle y le toca un grupo de movileros con afán de protagonismo, agresivos y muchas veces desinformados, no pierda la paciencia.
- El que se pone nervioso pierde; mucho más, ante una cámara. Trate de contestarle a uno por vez y elija las preguntas que más lo favorezcan.

Las campañas por televisión tienen una característica: la multiplicidad de mensajes propios y de los competidores. Ello produce “ruido” comunicacional haciendo que el receptor del mensaje en muchos casos no logre diferen-

ciar las propuestas. Es aconsejable tener una línea, de manera tal de poder construir una imagen sólida y no errática, como muchas veces pasa. Para ello hay siete fórmulas o caminos: adopte una y no se aparte de ella, ganará tiempo y dinero en consolidar su imagen.

7 fórmulas de clasificación de spots políticos

1. **“Cabeza parlante”**: el candidato habla directamente a la cámara, a la audiencia, de sí mismo y/o de sus políticas.
2. **Cinema verité**: ofrece a la audiencia la posibilidad de ver escenas “reales” de la vida del candidato mientras trabaja, pasea, celebra un mitin o disfruta de su familia.
3. El **“hombre de la calle”**: muestra al votante medio hablando de los logros del candidato o de su honestidad. A veces fruto de un guión, otras de la selección de entrevistas reales, estos spots tienen un déficit de credibilidad.
4. El **“testimonio”**: presenta a otros políticos de prestigio, a estrellas de cine u otras personalidades populares hablando a favor del candidato.
5. El **“santo”**: spot biográfico que celebra la trayectoria vital y los logros del candidato.
6. La **“toma de posición”**: presenta una política del programa o una posición respecto de un tema del candidato o partido.
7. El **“noticiero”**: esta fórmula intenta utilizar la legitimidad y credibilidad de los informativos. Se emplean elementos visuales o presentadores similares a los de esos programas. También se utilizan cortes reales de informativos o recortes de periódico como evidencia de la veracidad del mensaje que se quiere transmitir.

Los diarios

Por estas tierras, en el año 1810 tiene su aparición el primer periódico, *La Gaceta de Buenos Aires*; su vida fue de apenas unos meses. Ha corrido mucha tinta hasta nuestros días y los órganos de difusión impresa han tenido que adaptarse a las exigencias que otros medios competidores les han impuesto. No cabe duda de que la televisión influyó desde su diseño hasta en los contenidos, disminuyendo la prensa escrita uno de los atributos más importantes: la de formadora de la opinión pública.

En las campañas, la publicidad gráfica funciona como un refuerzo o complemento de la que es vehiculizada por TV o radio, siendo en muchos casos el espacio propio donde poder informar sobre aspectos de la agenda del candidato, como puede ser la convocatoria a actos, o fijar posición sobre algún tema controvertido de la candidatura.

¿Qué debemos tener en cuenta cuando elegimos hacer publicidad electoral en los periódicos?

1. Analizar la tirada de ejemplares y el público que compra ese diario.
2. Que el aviso sea atractivo.
3. Que, si es posible, sea visto como una parte más de las noticias.
4. Debe tratar un tema de mucha actualidad, por ser un mensaje que dura lo que dura la lectura de un diario y al otro día ya es viejo.
5. Es un mensaje que se puede volver a leer; por lo tanto, su redacción debe ser fluida y amena.
6. Puede ser insertado en una sección de diario específica; por lo tanto, se puede tratar un tema determinado.

Otros aspectos a tener en cuenta para el diseño son las características del medio gráfico, calidad de reproducción, tamaño, etc. El título debe ser atractivo como para que el lector se interese en seguir leyendo. Cuando escriba, hágalo en forma sintética, que cada oración sea un concepto, separe los párrafos con cierto aire, los textos compactos dificultan la lectura.

Como en toda la comunicación, conserve la tipografía adoptada para las otras piezas de la campaña (folletería, afiches, textos en spots televisivos) para lograr unidad:

- Las tipografías sobre fondo negro tornan el texto menos legible.
- No olvide poner su marca, logotipo del partido y eslogan.
- Si usa fotografías, asegúrese de que éstas reproduzcan bien.

Un candidato debe conservar como mínimo su imagen personal en las ilustraciones de los diarios, en primer lugar, porque buena parte de su credibilidad va a depender de las fotografías que se publiquen y, en segundo orden, porque su capacidad de ostentar ese cargo va a subordinarse a la concepción que la gente tenga de su talento y profesionalismo obtenida de las imágenes fotográficas que han podido observar a través de la prensa gráfica.

Otra forma de poder tener un espacio en los diarios es escribiendo notas de actualidad, con temas que la sociedad esté debatiendo. No se olvide que los diarios son generadores de noticias: trate de instalar agenda con su posición.

Además aparecer como columnista genera prestigio y lo transforma en un líder de opinión, generando en los lectores la sensación de que si el medio le dio el espacio, como candidato es más confiable que otros.

No se deben perder de vista las posibilidades de difusión que ofrecen las revistas, y particularmente las que acompañan al diario del domingo. En ese caso, el candidato debe mostrar su lado más humano y familiar matizándolo con algún tema de la campaña de interés general.

La radio

La radio es quizás uno de los medios más efectivos para la difusión del mensaje electoral. Tiene una fuerte penetración en todos los segmentos poblacionales, ocupa un lugar importante en el ámbito local, además de ser el lugar natural donde se desarrollan entrevistas de caliente actualidad, generando aproximación del candidato con los votantes. Tiene, además, la cualidad de poder emitir mensajes grabados con la voz del candidato en forma coloquial, en contacto con la mente de los ciudadanos.

También ayuda a medir el impacto de las declaraciones que se hagan, ya que es un mecanismo habitual que los oyentes llamen a las emisoras para dejar sus opiniones. Tener un espacio propio en una radio de gran audiencia puede ser una efectiva herramienta de campaña. Este espacio tiene múltiples usos, ya que nos permite tomar la opinión de la gente y poder responder a sus inquietudes, emitir nuestros mensajes sin que nadie salga detrás a desprestigiarlos y, por último, poder contestar sin intermediarios todas las declaraciones que los oponentes hayan hecho.

A pesar de la existencia de la TV, la radio sigue siendo un vehículo de comunicación muy poderoso. Se puede hacer casi cualquier actividad, tiene amplia cobertura, no me condiciona a estar mirando, como la televisión, por ello me da mayor libertad de movimiento.

El gran desafío es: ¿cómo seducir o fascinar a un público que no me ve y únicamente a través de la palabra?

- a. En principio, adecuarse al tipo de dinámica que tenga la radio o el programa donde se participe. Por ello es bueno escuchar antes el programa, para saber sus características.
- b. Conocer el tipo de audiencia.
- c. Ir con un objetivo claro de lo que se desea transmitir.
- d. Llevar apuntes que ayuden a responder, no es como en TV, que se ven.
- e. Hablar de manera coloquial, amistosa y calida.
- f. Imaginar que está hablándole a una persona, no a un micrófono, y siempre de manera entusiasta.
- g. Se debe variar en forma continua el tono de voz, para que los oyentes no caigan en la monotonía al escuchar.
- h. Que la dicción sea lo más clara posible.
- i. Ni muy lento ni muy rápido. Entre 160 y 180 palabras por minuto es la velocidad adecuada para la clara comprensión del mensaje.

Cuando realice su campaña publicitaria con frases de radio, trate de no caer en el usual mensaje leído por un locutor, déle valor agregado a su espacio. Tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Sea breve.
- Use palabras que impacten.
- Póngale un llamador musical que lo identifique.
- Mezcle frases dichas por un locutor con mensajes grabados con su propia voz.
- Trate de armar diálogos que se parezcan a los que los ciudadanos puedan tener.
- Si usa un jingle, no abuse con la frecuencia, puede saturar a la audiencia.
- Use el jingle como cierre de las frases y procure que en él esté el eslogan de la campaña.

Telemarketing

Esta forma de comunicar mensajes comerciales o políticos tiene sus particularidades y también sus desventajas, pues llamar al domicilio de un desconocido para decirle que voten por uno, o para venderle un seguro tiene, en principio, algo de intrusivo. En más de una oportunidad el mensaje se pierde, pues depende de quién recibe el llamado, por ejemplo si es un menor.

Por eso, se deberá ser muy prudente con esta manera de comunicar; el mensaje que se grabe deberá cumplir algunos pasos elementales:

- Estar grabado por el candidato.
- Presentarse antes de desarrollar el mensaje, de tal manera de darle a quien se ha llamado la posibilidad de colgar el teléfono si no está interesado en escucharlo.
- La brevedad del mensaje tiene que estar acompañada por lo contundente del contenido, nadie se queda con el auricular en su oreja para escuchar cosas ya oídas por otros medios.
- Puede ser muy útil si el candidato va a realizar una caminata por esa zona, que 48 horas antes se haga un “barrido” telefónico invitando a los vecinos a un punto determinado para dialogar e intercambiar ideas.

Marketing directo

Es un vehículo de comunicación caro, ya que tiene dos componentes como son la impresión del material a enviar y el franqueo o servicio de mensajería.

Bien usado el envío de información, a través del correo, suele ser una buena manera de interesar al ciudadano con su propuesta. Pero cuidado: debe ser muy atractiva, no se trata de enviar un sobre con un par de folletos.

Como todos los medios, esta manera de comunicar tiene sus secretos. El material que remita tiene que inducir a leerlo, ya que es habitual recibir correspondencia con cantidad de folletería, la cual en más de una oportunidad no invita a interesarse por su contenido, siendo poco atractiva desde su texto y diseño, terminando más rápido en el tacho de basura.

Entonces, ¿cómo hacer que las piezas atraigan a su lectura?

- El sobre debe tener algo que invite a abrirlo, un texto con “gancho” acompañado por un diseño particular.
- La pieza central deberá tener algún fin útil, como para que ésta quede en el hogar o en la oficina.
- El texto debe estar diseñado de manera que aquellas frases a destacar se visualicen rápidamente (subrayadas en otro color, como si estuviesen resaltadas con marcador, en un tamaño mayor, etc.).
- No se olvide de que la gente tiene poco tiempo para leer cosas extensas, lo ideal es que con un golpe de vista se entere de qué le hablan.
- El uso de los colores es un factor importante de atracción; no deben ser muchos, pero sí bien combinados y estratégicamente usados para llamar la atención.

Internet

Internet se ha convertido en un espacio de socialización, participación y vínculo ciudadano que no se debe desaprovechar. Con una estrategia política y de comunicación definidas, donde los mensajes, temas y públicos sean claros y precisos, la publicidad en internet puede tener un impacto más que interesante.

Internet brinda una posibilidad extrema de “*targetización*” de la comunicación: podemos pensar un mensaje para cada público, en formas distintas y dirigidas. Y ese potencial no lo tiene ningún otro medio de comunicación.

Se debe tener en cuenta que en internet, a grandes rasgos, podemos definir dos esquemas de publicidad:

1. Posicionamiento e imagen
2. Microcampañas temáticas

En ambos casos será fundamental utilizar piezas visuales (fotos e imágenes) y audiovisuales (audios y videos), ya que son los recursos más visitados, utilizados y consumidos por los usuarios de la red.

La publicidad más efectiva, dada la impronta de las herramientas y formas de uso ciudadano de la web, es la de microcampañas temáticas y específicas. Para esto debemos seleccionar aquellos temas que serán los más importantes de la campaña y determinar una campaña específica en internet para cada uno.

La publicidad *online* todavía es accesible para la gran mayoría, por sus bajos costos. El sistema más utilizado, implementado hace años ya por Google es el que se conoce como “pago por clic”. Esto significa que nuestro aviso publicitario será publicado en miles de *sites*, búsquedas en Google, publicidad en *mails*, etc., pero sólo pagaremos cuando un usuario haga clic sobre nuestro aviso publicitario y acceda en nuestra página web o sitio al que dirijamos el *link* de la publicidad. Facebook utiliza el mismo sistema de pago por clic.

Uno de los factores más positivos de esta publicidad *online* es que podemos microsegmentar el público en detalle, por:

1. Ciudad, provincia
2. Edad
3. Sexo
4. Intereses

Esto nos brinda la posibilidad de llegar a un público específico con un mensaje particular.

Las microcampañas en internet

No es suficiente, ni tan efectivo, en términos de retorno de la inversión, invadir con “pegatinas digitales” los distintos portales y espacios de internet. Debemos entender internet como una herramienta capaz de llegar a nuestro público objetivo con un mensaje directo y especial para cada *target*. Para poder lograr un valor diferenciador de nuestra campaña es fundamental entonces diseñar microcampañas de temas específicos que aporten al logro de los objetivos de la estrategia.

El objetivo de una microcampaña será el de dar una difusión importante y masiva del proyecto en cuestión, y brindar formas de participación ciuda-

dana sobre un tema específico, y así ayudar al posicionamiento público del espacio político en cuestión. Estas microcampañas tienen la ventaja de ser dirigidas a públicos determinados preocupados por la problemática planteada y así focalizar todos nuestros recursos y energías en entablar “diálogos” con los y las vecinas.

¿Qué se debe tener en cuenta para realizar una microcampaña en la web?
Pasos a seguir:

1. Generar un microsite (página web específica del tema) con la identidad visual de la campaña y el candidato, la propuesta específica, material visual y audiovisual, contenido propositivo en texto para quienes quieran profundizar sobre el tema y, principalmente, formas de participación y vínculo entre el candidato y los ciudadanos.
2. Utilizar las herramientas que utiliza la gente: hoy en día las más importantes son Facebook, Twitter y YouTube, de forma coordinada, integrada y estratégica.
3. Calendarizar los pasos a seguir: lanzamiento de microcampaña, viralización y militancia *online/offline*, cierre propositivo.
4. Durante este tiempo determinado que dura la microcampaña, se deberá realizar publicidad *online* (principalmente publicidad de pago en Google y Facebook). Generamos avisos con imagen de la microcampaña y avisos sólo de texto. Es importante pensar previamente si es nuestra intención y/o es positivo utilizar la imagen del candidato o, por el contrario, llamar la atención con una pieza visual del tema de microcampaña.
5. La campaña de publicidad *online* debe contar con dos días de invasión de publicidad, al principio y al final de la misma, focalizando gran parte de la inversión en estos días específicos, para así lograr una publicación masiva y constante en todos los *sites* y búsquedas de Google y Facebook, potenciando la microcampaña.

Es importante tener en cuenta que el lenguaje de internet está mayormente desprovisto de adjetivaciones, y la misma lógica de las redes sociales ha impuesto las frases cortas, sencillas, simples y con palabras de uso cotidiano.

En la comunicación en internet, la creatividad y la originalidad son los componentes esenciales para un mayor cumplimiento de los objetivos de posicionamiento y visibilidad, por lo que es muy importante pensar seriamente el mensaje de la microcampaña en función de los objetivos y el target al que se apunta.

La integración de los medios tradicionales con los nuevos medios de comunicación y las nuevas tecnologías, brindan un potencial más que importante. Todas las piezas gráficas y audiovisuales que se generan para publicidad tradicional deben ser no sólo replicadas en internet, sino también ampliadas, generar material extra, distintas versiones, etc., integrando y uniendo todos los formatos posibles de los mundos comunicacionales publicitarios *offline* y *online*.

También es recomendable que toda microcampaña en la *web* tenga su ejecución en la militancia *offline*, que se vea reflejada y trabajada en la calle, con las herramientas tradicionales de comunicación política. Esta coordinación *online-offline* fortalece el cumplimiento de los objetivos de la estrategia y es la base fundamental del entendimiento de las herramientas que ofrece internet para la política.

YouTube

También es importante utilizar los sistemas de publicidad de YouTube, que es la tercera página web más visitada y utilizada del mundo, con 3.350.863 de visitas mensuales, luego del buscador Google y de Facebook (www.alexa.com – agosto 2012).

YouTube ofrece la posibilidad de realizar publicidad con un video realizado para la campaña, ya sean spots televisivos o videos específicos generados para utilizar en internet. El sistema, al igual que Google y Facebook, es de “pago por clic”, pagamos sólo cuando alguien hace clic sobre nuestro video publicitado en YouTube.

La viralización y el tráfico que se obtiene en las campañas publicitarias pagas en YouTube son de una magnitud difícil de prever en la estrategia, por la magnitud e impacto que puede generar un video en las redes sociales e internet.

La comunicación de guerrilla

Cuando los recursos resultan escasos se debe agudizar el ingenio y aplicar la máxima creatividad, no solo a generar una pieza de comunicación. También debe ser creativo el medio por donde uno difunda la idea. Muchas veces los medios masivos son inalcanzables para algunos candidatos: la televisión, la radio, los periódicos además se han convertido en un ruido de fondo para la gente, los cuales son invadidos por cientos de mensajes. Esto no significa que esos medios no sean efectivos, pero cuando no hay recursos se tienen que buscar alternativas, por ello la comunicación de guerrilla es una excelente alternativa.

A pesar de la diversidad de medios y soportes disponibles para realizar campañas publicitarias, lo tradicional parece quedar obsoleto, iniciándose así una búsqueda de nuevos espacios creativos. Es aquí donde la publicidad

se convierte en “callejera” y las acciones pasan a denominarse de “guerrilla” o lo que popularmente se conoce como acciones de *street marketing*. Es decir, todas aquellas promociones, acciones de comunicación y campañas publicitarias que se efectúan en el medio urbano o en espacios comerciales mediante técnicas no controladas por las compañías de medios, con el objetivo de generar mayor impacto y un acercamiento más directo con los consumidores.

Eslóganes

A Roma se le debe el hábito de los adjetivos de sus gobernantes, en el que se generan los lemas o eslóganes políticos. A la ciudad eterna se le deben también las frases hechas con todas sus extensiones de ironía y sugestión. Del mismo modo el grafiti, masificado hoy con el simplismo moderno del aerosol, tan útil, pródigo e innovador en los días de la efervescencia estudiantil de París, en 1968; eslóganes que siguen a la acción más que precederla.

Hoy el eslogan es la “idea fuerza” de una campaña de comunicación política. La construcción del mismo no es cosa menor, ya que es la síntesis y el motor motivacional de toda una plataforma política. Muchas veces vemos eslóganes sin sustancia que, lejos de resumir, caen en clisés estereotipados de las demandas que la sociedad tiene.

Para ejemplificar, aquí tenemos algunos:

POR UN MÉXICO DE PIE

Partido Revolucionario Institucional

EL PRESIDENTE PARA TODOS

SOMOS EL CAMBIO

Partido Ecologista Español

BALBÍN: SOLUCIÓN

Unión Cívica Radical

ASEGÚRESE EL FUTURO VOTANDO A MANRIQUE

Alianza Popular Federalista

Estos otros de grupos radicalizados:

VOTA POR LA MAÑANA Y ESTARÁS MUERTO POR LA TARDE

Guerrilla Salvadoreña

PAPA HERMANO; LLEVATE AL TIRANO

La izquierda chilena en la visita del Papa en época de Pinochet

ETA... ETA... MÁS METRALLETA

ETA, País Vasco, España

HABRÁ PATRIA PARA TODOS O NO HABÁ PATRIA PARA NADIE

Tupamaros, Uruguay

Bibliografía

- Ailes, R. *Tú eres el mensaje, la comunicación a través de los gestos, la imagen y las palabras*, Paidós, Barcelona, 2001.
- Aron, Raymond. *Memorias*, Alianza, Madrid, 1985.
- Baer, David. *Contemporary Strategy and Agenda Setting*, Westview Press, 1995.
- Barthes, Roland. *Elementos de Semiología*, Madrid, 1984.
- Borrini, Alberto. *Quién le teme a la publicidad*, América Norildis Ediciones, Buenos Aires, 1976.
- _____. *El Siglo de la publicidad*, Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1998.
- _____. *Cómo se hace un Presidente*, Cronista, Buenos Aires, 1994.
- Art i Poder, *L'Europa dels dictadors 1930-1945*, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, 1996.
- Bailey, Daniel y Kendall / Hunt. *Effective use of TV*, 1995.
- _____. *Reflections on Television's Role in American Presidential Elections*, documento de investigación del Joan Shorenstein Center, Harvard University, 1990.
- Clark, Erick. *La publicidad y su poder*, Editorial Planeta, Barcelona, 1989.
- Costa, Joan. *La comunicación en acción*, CIAC, Paidós, Barcelona, 1999.
- Diccionario cronológico biográfico universal, Aguilar, Madrid, 1952.
- Europa de posguerra, Fundación La Caixa, Barcelona, 1995.
- Ferromato, Gian Carlo *Publicidad Política*, en *Media Forum*, N°13, Roma, 1972.
- L' arte moderna*, Crítica Fascista, Roma, 1938.
- Lamarque, Patrick. *Poder local*, Libros del Rojas, Buenos Aires, 2001.
- Manual de Campaña, Elecciones Generales 1996*, Partido Popular, Madrid.
- Opinión Pública.
- Presidential Campaign Discourse Strategic Communication Problems*, State University of New York, 1995.
- Price, Vincent. *Esfera pública y comunicación*, Paidós, Barcelona, 1994.
- Ramoneda, Josep. *Después de la pasión Política*, Taurus, Madrid, 1999.
- Wally Olins. *Identidad Corporativa*, Celeste Ediciones, Madrid, 1991.
- Weber, Max. *Economy and Society*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1993.

Jorge Dell'Oro

Presidente de Dell'Oro Trigo. Técnico en publicidad. Especialista en comunicación institucional, política y municipal. Fue presidente del Círculo de Creativos Argentinos y vocal de la Comunidad Publicitaria, jurado y panelista en festivales CLIO, FIAP, Gramado, AAER, Premio Clarín, Lápiz de Oro, Montreux, León de Oro y Cronista. Coautor del libro y video *Trastienda de una elección, Comunicando desde la identidad y Campañas políticas exitosas 2.0*, editados por la Fundación Adenauer. Ex consultor del Banco Mundial para Argentina y Paraguay. Asesor del BID para el proyecto urbanístico en la ciudad de Guatemala. Obtuvo numerosos premios internacionales y nacionales. Participó en campañas electorales en Argentina del Partido Popular Español y fue encargado de la comunicación de la campaña que llevó al poder al presidente de Honduras Porfirio Lobo. Asesor de senadores, intendentes y políticos argentinos, panameños, guatemaltecos y hondureños en estrategias de comunicación.

CAPÍTULO 7

Storytelling: ¿cómo construir el relato?

“Yo también quiero contar un poco esta historia de Miguel”, dijo la presidente de Argentina Cristina Kirchner al presentar al nuevo responsable de YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales), Miguel Galuccio. Varios años antes, el ex presidente George W. Bush utilizaba una expresión semejante cuando presentó su primer gabinete tras haber ganado la polémica elección del año 2000, evocando unas “historias que cuentan realmente lo que América puede y debe ser”. Como se puede apreciar, de contar historias (*storytelling*) se trata, más allá de la diferencia ideológica entre los protagonistas.

Carlos
Fara

En los últimos años, entre todos los problemas que se presentan para construir imágenes políticas, dos de ellos han cobrado especial relevancia. El primero es **la construcción de la diferencia**: considerando que las diferencias ideológicas claras han dejado de existir por lo menos desde la caída del Muro de Berlín, desde la comunicación política se requiere la construcción de nuevos criterios desde los cuales diferenciarse. Si no es desde la ideología, deberá ser desde otro sitio; por ejemplo, desde los atributos personales. La obligación de quien emprende la tarea comunicativa es lograr que el electorado pueda discriminar, es decir, que diferencie entre candidatos, sorteando el clásico “son todos iguales” o “en el fondo dicen todos lo mismo”. Hay una expresión utilizada en varios lugares de América Latina que retrata correctamente esta situación: “de noche, todos los gatos son pardos”.

Esta conocida desconfianza hacia la política actúa en detrimento de quienes tratan de hacer las cosas correctamente, considerando que el común de los atributos establecidos para la política en general es negativo. Por lo tanto, elegir los atributos desde los cuales se construirá la diferencia requiere de una investigación previa y profunda que permita poner sobre la mesa los significantes que tengan mayor cercanía simbólica con la opinión pública.

El segundo gran problema es que el público se torna más sofisticado a medida que va pasando el tiempo. Los estímulos que recibe en términos de comunicación política, en marketing, en las campañas, dejan sedimentos sobre la población. Así, **el electorado se encuentra cada vez más entrenado** –

advertido– en el marketing político, en parte porque los medios realizan de antemano el análisis semiótico de las piezas de comunicación, spots, mensajes, incluso antes de que sean puestos al aire; se interesan cada vez más por el *backstage* (detrás de la escena) de las campañas, y no por las ideas, las propuestas. De esta manera, se pierde el efecto deseado, tal como ocurre con un chiste explicado. Eso nos obliga a inventar nuevos “trucos” en cada elección, o imaginar cómo hacer que el marketing político no parezca marketing político. La gente dice “ah, eso lo hacen por marketing”, lo que tiene una connotación totalmente peyorativa y es leído como “esto lo hacen para manipular, para mentirme, para hacerme creer tal cosa”.

Esto es lo que ha pasado habitualmente en la comunicación política en los últimos 20 años y es un proceso que se va a profundizar. Por lo tanto, la cuestión es cómo hacer llegar nuestros mensajes políticos teniendo en cuenta estas barreras de acceso cada vez más altas que nos presenta el electorado. Y ahí es donde aparece el relato. Si bien se habla de *storytelling* desde hace varias décadas, contar historias es en realidad algo tan viejo como el mundo, pero se ha tenido la necesidad de recurrir a esta vieja costumbre social para sortear el blindaje cada vez más fuerte que presenta la gente ante los mensajes políticos.

Es en el contexto de estos dos problemas con los que debemos lidiar que surge la necesidad de poner la centralidad de la comunicación en el *storytelling*. ¿Por qué se puso de moda contar historias, tener un relato? Como sucede la mayoría de las veces, la tendencia comienza en los Estados Unidos, y más precisamente en el mundo empresarial. Durante los noventa se evidencia una decadencia del *branding* (construcción de marcas), debido al contraste entre la realidad y lo que las marcas querían hacer desde el punto de vista de su posicionamiento. Con el tiempo, esta forma de construcción de mensajes se fue degradando y debieron buscarse nuevos tipos de herramientas que logren diferenciación. Entonces, “¿cómo nos diferenciamos?”, dijeron las empresas, marcando el camino para los consultores en comunicación política: refrescando una y otra vez los posicionamientos a partir de contar nuevas historias que ofrezcan un sentido.

Tener un discurso político y aludir a temas es importante, pero se logrará una instalación mucho mayor si se posee una historia para contar: “Un relato, esa es la clave de todo”, apunta el encuestador norteamericano Stanley Greenberg. “Si no comunicas con historias, no comunicas”, dice James Carville.

Las historias no están dirigidas al intelecto, sino “al niño que aún conservamos dentro” –dice Salmon–, considerando que últimamente, desde el punto de vista de la comunicación política, las propuestas racionales, técnicamente bien diseñadas, probadas, no están llegando al electorado, no logran atravesar las barreras de acceso cada vez más altas que han desarrollado los electores frente a los mensajes políticos. Las historias, en cambio, son pura saturación simbólica, pura emoción: eso es lo que le da la pregnancia simbólica –afectiva– que les permite sortear este blindaje.

Por lo tanto, es necesario inundar el campo comunicacional de emotividad precisamente porque todo el tiempo se debe estar contando una historia. Ya no se

trata de una construcción de marca de largo plazo, sino de relatos que tienen una vida de corto plazo y que requieren renovación periódica.

Ya teníamos conciencia de la existencia de los *spin doctors*, especialistas en construir argumentos para dar su propia versión a los medios, a la vez que procuran condicionar el tratamiento que éstos les dan a las noticias, o sea, dan una interpretación a los hechos de la realidad. Con el auge del *storytelling*, llegan los *story spinners*: aquellos que ayudan a un candidato a confeccionar su historia y han encontrado los mejores métodos para difundir su mensaje. La base de todo esto es que en la mal llamada “posmodernidad”, donde ya no están vigentes los grandes relatos del pasado, priman las pequeñas historias, las anécdotas, vivimos de un gran consumo de anécdotas cotidianas. Este fenómeno atraviesa la política tanto como los noticieros de televisión y el cine. Así, las historias son refugios de sentido frente al proceso histórico de la globalización, que borra todo límite preexistente.

Tal es el impacto de esta tendencia –magníficamente descrita por el francés Christian Salmon en sus 3 libros– que algunos autores ya hablan de que estamos viviendo en una “narrarquía”, es decir, el gobierno de la narrativa. Bill Clinton es bien arriesgado al afirmar que la política hoy ya no consiste en resolver problemas económicos, políticos o militares, sino que “debe dar a la gente la posibilidad de mejorar su historia”. Como si el presidente fuese “el guionista, el realizador y el principal actor de una secuencia política que dura el tiempo de un mandato”, observa Salmon, los comunicadores tratan de construir historias para que la gente se sienta mejor con la suya.

Veamos algunas de las claves que componen este “género”:

- su esquema apela totalmente a lo emocional, no a lo racional;
- sigue la lógica de la audiencia: usar marcos familiares para el público a partir de los cuales introducir el mensaje. No es la historia que a mi equipo político, como proyecto, como partido, como candidato, le parece interesante, sino la que puede cerrar con los marcos contextuales que la gente tiene previamente en la cabeza. Esos marcos surgen de las investigaciones cualitativas;
- usa las palabras clave, que evoquen las emocionalidades conducentes a despertar adhesión;
- parte de premisas morales: ¿qué es lo justo, lo correcto? ¿La pena de muerte es correcta si una persona comete un delito muy grave? ¿Hay que contenerla socialmente, eso es lo correcto?;
- tiene una estructura narrativa: héroes, villanos, víctimas; principio, desarrollo y fin;
- se trata de debilitar los argumentos contrarios llenando de sentido la percepción de nuestros electores, para que no pueda filtrar los relatos de los adversarios en la contienda política;
- es necesario adaptar la historia a esquemas narrativos dentro de cada cultura; debe responder al universo de sentido que intenta interpelar: copiar

recetas de contextos culturales que no son los propios puede traer más problemas que soluciones. Se debe evitar la tentación de copiar sobre todo los esquemas narrativos de la cultura estadounidense, que poco coinciden los latinoamericanos; por eso es tan importante la investigación previa.

Ningún relato exitoso se crea en el vacío, no se lo inventa como si fuera un guión de cine, sino que se buscan apoyos en conocimientos simbólicos previos, hechos históricos importantes, fundantes. Es por eso que no se puede pensar el relato ajeno a las percepciones que posee el público sobre la realidad. Las contradicciones flagrantes desvirtúan la verosimilitud. Si la inseguridad es percibida con profundidad, y la tranquilidad/seguridad es una piedra basal del relato, es claro que tarde o temprano terminará ajándose.

Pero las historias no duran para siempre, sobre todo partiendo de la base de que son cuentos cortos, anécdotas. Por lo tanto, “deben proponerse continuamente nuevas historias, las anteriores fallan o cansan al público”. En el mundo posmoderno, todo es efímero. La posesión de un relato es un instrumento estratégico en cualquier construcción de poder en la actualidad.

Un ejemplo de construcción de relato

Solo a modo de ejemplo mostraremos un esquema de relato para una campaña exitosa. Volvemos al ejemplo de Mar del Plata: en este caso, la reelección de Gustavo Pulti (2011). No se hará un análisis pormenorizado dada la escasez de espacio:

1. La estrategia

Al tratarse de un candidato que representaba la continuidad de su propia gestión, era clave legitimar su candidatura a partir del balance positivo que efectuaba el electorado, pero mirando hacia adelante.

En los estudios cuantitativos y cualitativos (grupos focales) que se hicieron sistemáticamente a lo largo de la campaña, Pulti se ubicaba dentro de las características expresadas como parte del ideal: continuidad, sintonía con provincia y nación, consensuador, autonomía/carácter y proyecto que entusiasma. Se va a poner énfasis en las dos últimas durante la campaña.

Se concluyó también que la sociedad marplatense no tenía grandes expectativas ni deseos de cambio, sino que le resultaba más confiable una propuesta que prometiera mejoras, que asegurara seguir cambiando la ciudad bajo el mismo tipo de gestión.

En términos generales, se consideraba que la ciudad estaba mejor luego de los cuatro años, aunque sí se advertían asignaturas pendientes a atender en los siguien-

tes cuatro años. Gustavo Pulti (GP) debía adoptar un perfil más alto: proyectar su presencia y el entusiasmo de seguir adelante.

Respecto al target, se identificaron dos zonas en la ciudad: la más proclive en los circuitos electorales periféricos, y una zona desfavorable, con sectores de clase media y media alta, con más nacidos y criados de la ciudad, en los circuitos que hacen el casco histórico. La campaña se centró en la primera zona por razones de rentabilidad comunicacional.

Dada la nueva ley de dos turnos electorales –la interna abierta y la general–, se optó por una campaña corta y efectiva. No se comenzaron a agitar fuertemente las banderas electorales antes de los últimos 30 días del comicio para no cansar a la opinión pública. No tenía sentido calentar el ambiente antes de tiempo, llevando las de ganar.

2. El relato

Sobre la base de las investigaciones de opinión pública, y del mapa de posicionamiento definido, se elaboró el siguiente relato de campaña (las palabras en negritas se las consideró clave por la pregnancia simbólica afectiva):

- Hace apenas 3 años y medio que empezamos con este camino de **mejorar Mar del Plata (MDP)**, con el apoyo de la presidenta Cristina Kirchner (CK) y el gobernador Daniel Scioli (DS). Estamos avanzando con las obras que los marplatenses necesitábamos desde hacía 30 años: la nueva terminal, el emisorio submarino, el traslado de los boliches de Alem, ... **MDP está mejor.**
- Eso se hace con gente que tenga compromiso con MDP, que dé la cara, que tenga la cabeza puesta acá, que se ocupe, con un proyecto propio. Gente que no confronte, que busque consensos. Eso es lo que le sirve a MDP.
- Queremos una ciudad para todos, una ciudad de 12 meses, con obras en todos los barrios, con un municipio que también se ocupe de la salud, la educación y la producción.
- Queremos seguir **trabajando bien cerca** de todos los vecinos, y aprovechar la **experiencia** ganada. **Falta mucho por hacer.** Los marplatenses **no queremos empezar de cero** otra vez. SIGAMOS JUNTOS MEJORANDO A MDP.

Nótense las siguientes cuestiones:

1. La narración comienza con un esquema clásico del “había una vez”. Se describe la situación al inicio de la historia: ¿de dónde venimos? Opera como una suerte de balance, fija un parámetro a partir del cual se quiere evalúe el target (“MDP está mejor”).
2. Luego describe el horizonte hacia el cual se apunta (“Queremos una ciudad para todos, una ciudad de 12 meses, con obras en todos los barrios,

- con un municipio que también se ocupe de la salud, la educación y la producción”), pero dentro del marco de asimilación valorativa del electorado.
3. Marca al mismo tiempo el estilo con el cual se quiere gobernar, más allá de lo concreto (“Eso se hace con gente que tenga compromiso con MDP, que dé la cara, que tenga la cabeza puesta acá, que se ocupe, con un proyecto propio. Gente que no confronte, que busque consensos”) para coronar la esperanza.
 4. Advierte que no todo está bien, de modo de ser realista y no exacerbar las expectativas innecesariamente (“falta mucho por hacer”).
 5. Hace uso del temor que representa un cambio que eche a perder lo que se ha avanzado hasta el momento (“Los marplatenses no queremos empezar de cero otra vez”).
 6. Concluye con la apelación que orienta al voto (“SIGAMOS JUNTOS MEJORANDO A MDP”).
 7. Alude tangencialmente a algunos adversarios a partir del temor a que se imponga una lógica de confrontación hacia el gobierno nacional, pero lo hace en un tono tranquilo, sin tener que recurrir a un estilo de blancos y negros, de buenos y malos. Si la sociedad no lo exige y la situación estratégica no lo necesita, el enfrentamiento no tiene cabida en el relato.

Todos los elementos utilizados en este caso no surgieron de la libre creatividad del equipo de campaña, sino de la asimilación estratégica de los límites que perfilaban los estudios electorales. Vale repetir hasta el cansancio que sin diagnóstico certero, la creatividad comunicacional se convierte en un ejercicio temerario.

Bibliografía

- Fara, C. (2012). “Storytelling”, *El Estadista*, Nro. 56, pág. 4.
- Lakoff, G. (2004). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Madrid: Complutense.
- _____ (2008). *Puntos de reflexión. Manual del Progresista*. Barcelona: Península.
- Salmon, C. (2008). *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península.
- _____ (2011). *La estrategia de Sherezade¿Scheherezade?. Apostillas a Storytelling*. Barcelona: Península.

Carlos Fara

Presidente de Carlos Fara & Asociados desde 1991 (Argentina). Consultor en estrategia y opinión pública. Recibió el Premio Aristóteles a la Excelencia 2010, en reconocimiento al trabajo realizado en elecciones en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, integrando el Dream Team del año, compuesto por los 10 mejores consultores del mundo en materia de campañas políticas. También ha ganado el premio EIKON de Oro por mejor campaña de comunicación de gobierno (2010) por el caso Mar del Plata (Argentina) y el Eikon de Plata por mejor comunicación de campaña (2011). Participó en más de 100 campañas electorales en Argentina y Latinoamérica con una efectividad del 80%, y en más de 500 proyectos de investigación y asesoramiento. Es presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos y socio de la IAPC.

CAPÍTULO 8

Relaciones con los medios en campañas electorales

En la primera versión de este manual titulamos este capítulo con la pregunta “**¿Periodistas vs. dirigentes?**”. Fue casi premonitorio, si analizamos esta relación simbiótica de amor-odio que reina en esta época entre los medios de comunicación y el gobierno nacional, o con la dirigencia en general, ya que la oposición también juega esta contienda.

Santiago
Rossi

El presente capítulo busca sentar bases para optimizar este vínculo que ha sufrido mutaciones debido al avance de las nuevas tecnologías y, sobre todo, porque las formas de relacionarse modificaron su lógica.

“Se ha dicho que así como John F. Kennedy ganó en 1960 las elecciones porque supo entender, interpretar y usar la TV como el medio de su tiempo, Barack Obama ganó porque hizo lo propio con el medio de su época: internet y las redes sociales. Son dos campañas que marcaron hitos importantes en la historia electoral porque cambiaron los paradigmas de comunicación hasta entonces imperantes” (Fernández, 2011:43).

En este juego en el que estamos inmersos, los medios, la política y la opinión pública, los tiempos y el formato para presentar diferentes contenidos responden a una lógica: la del lenguaje audiovisual. En la tan nombrada era del *homo videns*, pensar en comunicar una política pública era en general –y sigue siendo– pensar en un formato de “epígrafe”, en una extensión de no más de 140 caracteres; es decir, incluir en una frase toda una política que, de ser seria y comprometida con el objetivo de gestión, conlleva meses y meses de trabajo. Paradojas de la comunicación.

Ahora bien, el interrogante planteado –sin respuesta por el autor– no está direccionado a criticar los medios y a su forma de presentar la realidad. El problema de hoy es cómo comunicamos una gestión de gobierno o una campaña electoral y –sobre todo– qué comunicamos. Es un problema de contenido y de forma. Como es sabido en estos tiempos, las formas juegan un partido aparte.

Parafraseando al consultor político Dick Morris, la política –ya sea en elecciones o en gobierno– se desarrolla por la interacción entre los dirigentes, los medios y la ciudadanía. Cada uno tiene un papel asignado, con ventajas y desventajas, aunque ninguno reconozca los límites propios, ya que todos tratan constantemente de trascenderlos. “La clave de la felicidad política es aceptar lo que no podemos cambiar y jugar con las reglas de campo implícitas en el sistema” (Morris, 1999).

Volviendo a la relación *periodistas vs. dirigentes*, podríamos inferir que el punto de inflexión en nuestro país comenzó durante el conflicto entre el gobierno nacional y el campo. Ahí se evidenció, durante el tratamiento de la nueva reglamentación del sistema de medios, donde quedó plasmada una lucha sin “vencedores ni vencidos”, pero que limitó el funcionamiento tradicional de las relaciones entre ambos actores.

De esto también se desprende que el dirigente de hoy tenga dos públicos objetivos –a veces muy diferentes– de sus mensajes: la política y la opinión pública. Se diseñan e implementan estrategias de prensa y planes de acción hacia uno y otro destinatario. De lo contrario, no se explica –por ejemplo– por qué sirve salir en un diario con una tirada muy inferior a la media, si no es para hablarle a “la política y la militancia”, dejando a un lado medios provinciales o locales con mayor llegada en la opinión pública.

La agenda periodística nacional está interconectada con los sucesos regionales y locales, en un constante ida y vuelta. Definir en qué medida exacta los diarios más importantes aportan temáticas a las agendas regionales requeriría un pormenorizado análisis de cada localidad que no es materia de estudio en este trabajo. La incorporación de ejes nacionales en las agendas mediáticas regionales y locales es un proceso diferente de cada región.

Conocer la demanda mediática de un municipio particular es una tarea local, por lo que no pueden generalizarse las preferencias de todos los ciudadanos.

La noticia es un fenómeno social anclado en un contexto en el que los mismos individuos le otorgan una preeminencia en la vida pública. Como tal, está atada a los estilos políticos, económicos, sociales y culturales de cada comunidad. Los temas y cuestiones que trata el periodismo de cada localidad están inmersos en un ámbito particular que cada uno deberá desentrañar para conocer las preferencias de los vecinos y diseñar una estrategia de medios. Por ello, es preciso indagar la lógica periodística de cada distrito, el mapa de medios y las disposiciones de la sociedad local para pensar la estrategia de comunicación.

La prensa desde la mirada de los medios

Del lado de los medios, los periodistas también modificaron su rutina y forma de presentar la noticia al otro día. Dejando a un lado la línea editorial y el foco que cada medio pone a la hora de plantar una tapa, un informativo o un informe televisivo, el periodista de hoy tiene más limitaciones que hace diez años. Limitaciones por el acceso a las fuentes propias por el poco tiempo que tienen para tomar contacto personal con los protagonistas; limitaciones desde el propio medio a la hora de pensar y plantear una nota (editoriales, económicas, etc.); y limitaciones profesionales en general.

Como señaláramos en la versión anterior de este manual, es recomendable contar con un profesional del periodismo dentro de la estructura de comunicación del dirigente. No sólo porque conoce tiempos y formas de trabajo, sino porque comprende el concepto de “noticiabilidad”. No todos los temas tienen rasgo de noticia, o por lo menos no resultan atractivos para la mayoría de los medios. En el afán de querer comunicar todo, a todos y todo el tiempo, se cometen errores que van contra la misma gestión de prensa. Existe lo que algunos autores de la comunicación señalan como criterios de noticiabilidad. Es decir, para que un suceso pueda publicarse debería ser:

- **Relevante:** que el hecho o el tema que se quiere comunicar tenga la entidad suficiente como para resultar atractivo para el medio.
- **Nuevo:** el rasgo de novedad está asociado a la velocidad de la información y al valor agregado que puede darle a una temática que ya tiene instalación mediática. Desde el lector de un diario, esta idea queda en evidencia en la frase del folclore: ¿a quién le interesa una nota del diario de ayer?
- **Cercano:** el concepto de cercanía está pensado desde el ojo de los consumidores; podríamos llamarlo micro-información o, mejor dicho, microclima.
- **Sorprendente:** este último se basa en el cliché de los manuales de periodismo: la idea de que “los trenes que llegan a horario no son noticia”.

En líneas generales, lo que se quiere difundir debería llamar la atención, tener cierta proximidad, contar algo que no es conocido, que resulte novedoso y que rompa la rutina. Desde las estructuras de comunicación se denomina “prensable”. Como señalamos, un hecho es más o menos prensable cuando llama la atención de los medios (o mejor dicho de los periodistas) y, por consiguiente, puede recibir un tratamiento acorde a lo que se quiere difundir desde la estructura de comunicación. Se analiza este tema también en el capítulo “Acciones de campaña”.

Sumado a la necesidad de vender la información al periodista para lograr una cobertura, el tema debe tener: datos, citas textuales con un título “gancho”; si es posible, algún testimonial creíble que valide la comunicación; un marco dentro de un hecho de actualidad y, por sobre todas las cosas, que sea noticiable a los ojos del medio.

La veta de entrada estará ligada a la creatividad para vender la información que se quiere “pensar” y la forma de entrar en los “ciclos informativos”. La jornada diaria –en lo que se refiere a la agenda de temas– en los medios mantiene una lógica de funcionamiento de acuerdo con el medio y con el momento de recibir la información. Tanto a nivel nacional como provincial, caer fuera de los horarios adecuados sería una sentencia de muerte a esa información a comunicar o, a lo sumo, se obtendrá escaso espacio de cobertura. Validar una gacetilla de prensa con un cable de agencia de noticias provincial o local le da entidad de noticia a un hecho que por sí sólo caería en las generales de la ley del “gacetilleo” constante de las estructuras de comunicación. Un informe del año 2008 realizado por la consultora Estudio de Comunicación y la Universidad Austral (Adriana Amado, Prensa y Comunicación) señala que **sólo el 8% de las gacetillas que recibe un periodista se encuentra en condiciones de ser publicado**. El resto es una sumatoria de informaciones de prensa que no cumplen con los requisitos mínimos de noticiabilidad, que llegan fuera de horario o que los comunicados son tan extensos y complejos que no se les puede extraer ni un título para un epígrafe.

Podríamos destacar que el proceso de convergencia que se está dando en los medios en general, principalmente los diarios, también condiciona ciertas rutinas. Es decir que en algunas oportunidades una noticia que sale en la edición digital no tenga cobertura en la versión en papel si ésta no se le ofrece periódicamente un valor agregado.

La situación es simple: habría que preguntarse por qué un editor de un diario va a publicar algo que tuvo colgado en su web durante todo el día si no se pudo obtener mayor información. En este caso, los portales de los diarios hacen la “suerte” de agencia de noticias, y esto hay que tenerlo en cuenta al momento de “pensar” una información. Con la diferencia de que las agencias gozan de mayor rigor periodístico a la hora de escribir sus cables. Para ser más claros, se debe pensar la información para ser publicada en:

- Un cable de agencia (título y cita textual y una foto para operar un “foto epígrafe”) y para los portales de los diarios.
- Si a esa gacetilla le agregamos audio, va directo a los informativos de las radios.
- De contar con imágenes –que no deberían durar más de 1 minuto–, se debe hacer lo mismo con los canales de televisión.

- Por último: guardar material para los diarios impresos, que se nutrirán de las agencias, de los portales y del rebote que esta primera información genere en el escenario político, respuesta de la oposición al gobierno y viceversa.

En la relación de ida y vuelta entre la fuente y el periodista se mezclan necesidades contrapuestas. La clave del vínculo se basa en la confianza y en la pronta respuesta a los requerimientos (si posamos la mirada en las estructuras de comunicación).

Ser “confiable” para un periodista muchas veces es más importante incluso que una relación comercial vía pauta publicitaria. Significa estar siempre, aun cuando no podemos responder. Pero se debería plantear una alternativa o una simple explicación de nuestra imposibilidad informativa.

En la frase *caring and feeding of the media* se sintetiza la piedra fundamental de la relación con los periodistas y/o medios: ocuparse de la prensa y brindarles información. Tratar al periodista correctamente es lo único que podría garantizar que el periodista trate con corrección al dirigente político (W. Brunner, *Relación entre política y medios*).

Así como responder rápidamente hace a la relación, en lo que tiene que ver con la forma tendría que ser breve y con cierto impacto periodístico. ¿Qué características debería tener una fuente? **Principalmente, ser confiable, de respuesta rápida y constante; validada por haber actuado en consecuencia y por el cargo o rol que ocupa; y por último, contestar siempre aunque no sea un tema de nuestra incumbencia o alcance (en un formato cerrado de fuentes, tener la llave de una es un diferencial para el periodista).**

Como hemos señalado en diferentes oportunidades, la prensa como herramienta de comunicación debe estar alineada a la estrategia general. A su vez, ésta quedará bajo el norte que fije la política. Nunca se debe perder de vista –como expresara Carlos Germano– que el “cómo” es la comunicación y el “qué” es la política. Sobre estos parámetros deberían construirse las estructuras comunicacionales y no al revés, como a veces sucede.

Consejos y herramientas:
media training, telegenia
(o cómo salir airoso de una entrevista periodística)

Los medios de comunicación siguen siendo **la herramienta clave para movilizar y crear afinidad en la opinión pública con personas, partidos políticos e instituciones, entre otros**. Es fundamental, entonces, pensar cómo

capitalizar entrevistas, reportajes, notas de calle que hacen los medios de comunicación sobre un dirigente u organización. Para tal fin, debemos comprender los requerimientos básicos en general y las cualidades específicas de cada uno de los medios de comunicación con los que interactuamos a diario, con el fin de establecer un círculo virtuoso de esa relación. **Los medios son un instrumento único en la generación de impacto entre todas nuestras audiencias, debido a su velocidad y llegada directa, sin intermediarios. Hoy, las redes sociales les dan pelea, pero no logran torcer ese escenario. De igual modo, así como cuando surgieron nuevos medios, el final de la historia se está escribiendo en 140 caracteres.**

En la relación o vínculo con los medios pueden ocurrir muchos imprevistos y cada situación que se plantea con la prensa debería pensarse como única. Es necesario estar preparados para las sorpresas, como cuando un periodista nos acorrala con un micrófono y súbitamente nos encontramos “al aire”, así como también debemos saber que en este camino de relacionamiento con los medios tendremos que enfrentarnos con todo tipo de periodistas.

En los últimos años, la competencia entre los medios de comunicación se ha hecho mucho más descarnada. Las declaraciones o noticias que formule ahora para un medio son noticias viejas para el que lo entrevistaste dentro de unos minutos. Pero no se asuste, porque si usted está preparado, los medios lo ayudarán para comunicarse rápido y eficientemente. **Es fundamental entender que los enemigos no son los medios de comunicación, sino el tiempo perdido.**

La importancia de la entrevista y el entrevistador

Lineamientos generales

Una entrevista es una oportunidad para la difusión y posicionamiento de su posición entre sus posibles votantes y audiencias en general. **Es una oportunidad para dirigir mensajes clave a públicos específicos a través del filtro de un periodista.**

Resulta atractivo tener una charla a fondo con un comunicador bien informado, pero es fácil creer que el periodista seleccionará sólo lo positivo, los aspectos interesantes del inmenso y variado conjunto de ideas, opiniones y datos incluidos en la entrevista. Sin embargo, es probable que esto no suceda. **El entrevistado debe responsabilizarse de lo que surja en la entrevista. Para ello, debe guiar al periodista a su tema de interés, dándole los elementos necesarios para que informe los hechos desde el punto de vista de su organización o partido político.**

Al hablar con los medios, siempre tenga en mente a su público. Los medios son cada vez más competitivos y no se puede confiar en que harán una descripción favorable de su función. Además, recuerde que no todos los periodistas son profesionales avezados en el mismo campo que usted. Algunos puntos que debe tener en cuenta:

- Cerciórese de explicar cabalmente las cosas, en un lenguaje claro.
- Cuando utilice lenguaje técnico –de ser necesario–, defina los términos.
- La explicación y el contexto son cruciales. Quizás necesite aclarar los detalles particulares y las sutilezas de su presentación a estos periodistas, así como demostrar la forma en que Ud. se inserta en el entorno general.

Preparación general para entrevistas

En las entrevistas, el periodista busca profundizar aspectos temáticos, estratégicos y de personalidad del entrevistado. Es importante aquí acordar los términos de la entrevista con anterioridad. Esto da un marco de acuerdo que el periodista debería respetar y disminuye la tensión del encuentro. El periodista concurre con grabador y/o anotador. El entrevistado toma conciencia de estos elementos y generalmente se inhibe. **Los periodistas utilizan el grabador porque les da libertad para estudiar al entrevistado, sus gestos, sus actitudes, las distintas expresiones de su cara, si demuestra tensión, enojo, si está relajado, si trata de esquivar algún tema, etc.** Es importante establecer un buen *feeling* con el periodista desde el inicio del encuentro; no ser agresivo ni estar a la defensiva, sino todo lo contrario: hay que esforzarse en establecer un buen clima. Pero esto no significa que el entrevistado debe relajarse demasiado y “bajar la guardia”. El periodista utiliza esta estrategia para tranquilizar a su interlocutor y luego arremete con el meollo de la entrevista. Los “notas de calle” implican un contacto rápido y directo con el periodista, es muy puntual y comprende no más de 5 preguntas aproximadamente. Se refiere en general a la ampliación de una noticia particular. Se usa mucho en televisión y radio.

Más vale prevenir que curar. Recuerde leer los informes o síntesis de prensa antes de su entrevista y estar enterado de los acontecimientos recientes que pudieran tener un impacto en su exposición. Esta clase de información básica puede incluir:

- El interés o especialidad de la publicación o programa.
- El estilo del periodista y las preguntas tipo que realiza.
- Las personas a las que ya entrevistó y si contactará a alguien más.
- La extensión de la entrevista y de la nota terminada.
- Qué otra información va a utilizar.

- La fecha en que será publicado el artículo.
- Cómo utilizará la información que usted le provee.

Todo esto lo ayudará a prever el tipo de preguntas que el periodista pueda hacer. Si es posible, trate de ver con anticipación el programa en el que aparecerá o leer algunos artículos del periodista que lo entrevistará. Determine el estilo del profesional y la tendencia del medio. Es una buena manera de evitar sorpresas. Por ejemplo, esté atento a si el periodista cometió errores de interpretación graves en el pasado o si cubrieron regularmente nuestra área o movimiento político, si demostraron parcialidad o fueron objetivos.

Póngase en el lugar del otro. **El periodista debe escribir un artículo de interés, que presente e informe un nuevo aspecto de un asunto o que repase lo que ya todos dijeron.** Debe hablar con muchas personas para descubrir una buena historia. **Usted puede ayudarlo si tiene información útil.** Mientras esté bien estructurada, se apoye en hechos, se exprese en un lenguaje que merezca citarse y sea totalmente comprensible, **hay una buena posibilidad de que su información sea motivo de una crónica.** Sea puntual. Llegue a la entrevista a tiempo o más temprano que lo pactado. Estará mostrando respeto por el tiempo de quien lo invita y a usted le dará tranquilidad para afrontar la nota.

Conozca el tema que va a exponer. **La clave para dar una entrevista es conocer qué información quiere comunicarle al periodista.** ¿Qué quiere decir acerca de su institución o partido político y sobre su especialidad/función/área/gestión? ¿Qué quisiera que escribieran sobre Ud. y su candidatura? **Esto deberá estructurarse en mensajes clave y convertirse en el centro de la entrevista. Cuando le hacen una pregunta, debe evaluarla en diferentes niveles:**

- Qué le están preguntando
- Qué pretende el que pregunta
- Qué es lo que él quiere escuchar como respuesta

Analizar estos niveles de intención le proporciona información sobre la motivación del periodista y sobre lo que quiere de usted. Con eso en mente, puede responder de tal forma que les sirva mejor a ambas partes.

Las preguntas pueden indicar variados motivos. Por ejemplo, puede preguntarse para:

- Atraer la atención
- Buscar información
- Revelar información
- Iniciar el pensamiento

- Concluir la discusión en un punto específico
- Demostrar qué inteligente que es el entrevistador

Prevea las preguntas difíciles que el periodista puede hacer y las actitudes que puede manifestar. Prepare respuestas que moderen estas preguntas y deje sitio para hacer transiciones hacia los mensajes clave y centrar de nuevo la atención en ellos. Si está preparado para las preguntas más difíciles y sabe cómo hacer las transiciones hacia sus mensajes clave, se sentirá más tranquilo al hablar con los reporteros en cualquier momento. Decida de antemano qué tan sincero será. **Si no conoce la respuesta, es el momento de decirlo, y ofrezca darle un seguimiento después.** Si no puede contestar una pregunta, explique por qué: “El asunto está en discusión ...”, “Todavía no hemos tomado una decisión...”. **Es una buena idea darle al periodista un indicio de cuándo podría responder en forma más específica. Determine los mensajes clave.**

Cada persona deberá ser capaz de describir sus propuestas. Usted deberá ser capaz de explicar por qué es la mejor persona para presentar su tema. Tal vez le pregunten sobre sus experiencias personales. **Tenga en cuenta que este no es un ejercicio para expresar una opinión personal, sino una oportunidad para emplear su propia experiencia y así generar credibilidad en usted y en su opción política.** Recuerde que es su tema y que nadie puede exponerlo mejor. El que habla es reconocido, salvo que demuestre lo contrario, como autoridad en su tema. Recuerde que debe ser conciso. Una entrevista de 10 minutos puede reducirse a una transmisión de 30 segundos al aire o a tres líneas impresas. Debe ser capaz de concretar sus pensamientos en unas cuantas frases que vayan al grano. Durante la entrevista, proceda con cautela pero nunca vacile en forma obvia.

Aspectos para tener en cuenta en lo referente a entrevistas:

- Desde un principio, **rehúse contestar toda pregunta que se desvíe del tema en cuestión.** Aclare, por ejemplo: “Lo siento, pero sólo responderé preguntas referentes al tema que nos ocupa”. Si se reitera este tipo de preguntas, ponga fin a la entrevista, indique cuándo regresará y retírese.
- **Distinga claramente entre sus áreas de responsabilidad** y las correspondientes a otros sectores/partidos o instituciones, y no intente referirse a cuestiones que otros deben atender.
- **Evite las declaraciones que podrían comprometer su responsabilidad o la de su partido/sector.**
- **La atribución de culpas y responsabilidades será tarea de las autoridades pertinentes** en el momento oportuno. Toda pregunta en

este sentido deberá responderse de este modo: **“Se está investigando la cuestión y no puedo hacer comentarios respecto de la responsabilidad por el momento”**.

Durante la entrevista

¿El control está en sus manos?

Si tiene un tema que exponer y está entusiasmado, no será difícil que usted tome el control y exponga exitosamente su tema. Lleve la iniciativa: explique, enfatice los puntos sustanciosos que lo ayuden en su presentación. Al responder preguntas que se aparten de su exposición, haga transiciones para volver a lo más importante, a lo que usted quiere decir. De esta manera es como puede tomar el control. **No es un proceso para agobiar al entrevistador, sino un proceso mediante el cual su interés y entusiasmo lo llevan una y otra vez de regreso a los mensajes clave en el transcurso de su conversación con el periodista.** Tómese unos segundos para elaborar la respuesta. **Corrija lo más pronto posible las aseveraciones erróneas que haga el periodista, en forma moderada, no amenazadora (salvo que sea necesario mayor énfasis).** Su entrevista puede permanecer en el tiempo y por eso usted quiere que toda la información sea totalmente correcta.

Acompañe el discurso con datos

Los profesionales de los medios desean citar cifras. Las cifras son el justificante duro del tema que está exponiendo. **Asegúrese de que las cifras, en caso de proporcionarse, se expongan de manera que el público pueda entenderlas.** En caso de que por reserva no se las pueda dar a conocer, puede utilizar estadísticas que ya hayan sido publicadas, tales como aquellas que aparecen en la web y que los medios no utilizan. También puede remitir a los periodistas a terceras fuentes, como son los consultores que recaban datos, las cuales hayan recopilado y publicado cifras reales sobre el tema en cuestión. **Utilice porcentajes.** No cierre todas las puertas, siempre deje una abierta.

Lenguaje llano vs. vocabulario especializado

La jerga y la falta de claridad confunden al periodista, reducen la eficacia de su herramienta primordial: el lenguaje. Cada grupo social tiene su propia jerga, que el público no entiende fácilmente. **Utilice un lenguaje interesante, coloquial y vivo, que el periodista y el público entiendan y perciban como adecuado.** Los periodistas están atentos al lenguaje que merezca mencionarse, una o dos citas que ayuden a dar la información. **Buscan citas que resuman un asunto o expliquen un tema difícil con una metáfora o ana-**

logía. Los ejemplos breves son muy citables; apoye sus mensajes con éstos para aclarar el tema expuesto.

Invierta el orden: convierta lo negativo en positivo

Si le hacen preguntas negativas, pase a la información positivo. Recuerde que para los reporteros, el lenguaje negativo –“**No, ya no lo hacemos más**”, “**No soy vengativo al decir esto**”– es muy citable. Tal vez deba evitar la impresión negativa diciendo simplemente sus mensajes clave; no vuelva a emplear el lenguaje negativo (vea las frases de transición más adelante). Por ejemplo:

-¿No fracasó su partido en las elecciones?

-Al contrario. En esas elecciones brindamos al electorado una alternativa renovadora frente a la oferta oficial.

¿El público está de su lado?

Piense en el proceso de la entrevista como una charla con el público a través del periodista. Estos son de todos colores, sabores y tipos de personalidad. Pueden mostrar cualquier actitud del continuo amistad/hostilidad. **En vez de reaccionar negativamente a la actitud del periodista, recuerde que el objetivo es hacer llegar su mensaje al público** y que la mejor manera de hacerlo es no quedar atrapado en la relación de entrevistador/entrevistado. **La impresión que recibe el público es más importante que tener razón. Recuerde: una entrevista no es una deliberación, debate o discusión intelectual. Independientemente de que el periodista sea simpático o molesto, usted siempre debe mostrarse atento y profesional, dejando que destaque su propia personalidad.** Trate a los periodistas como si fueran individuos amables y considerados, a pesar de cualquier manifestación contraria. Recuerde: a ellos les gusta hablar con personas **auténticas**, no con portavoces hábiles que expresan pomposamente la línea de turno.

Preparación para entrevistas televisivas

Si bien es importante enfocar cada entrevista como una oportunidad para hacer su exposición, es natural sentir cierto nerviosismo ante una presentación en la televisión. En primer lugar, el ámbito de un estudio de televisión no es muy conocido: las luces, las cámaras y la actividad pueden distraer mucho. Segundo, saber que lo verán millones de personas puede causarle cierta ansiedad. Por último, usted quiere mantener determinado control, pero puede estar fuera de su ambiente y tal vez no pueda opinar sobre el producto final.

Tenga en cuenta los siguientes consejos para estar **más relajado**:

- Acostúmbrese rápido al nuevo ambiente.
- Llegue temprano y “explore el terreno” para familiarizarse.
- Acóplese al caos y al constante movimiento de los técnicos detrás de las cámaras, de modo que no lo distraigan durante la entrevista.
- Deje que el personal del programa le asigne su lugar, le ajuste el micrófono, etc.
- Es importante que “sea usted mismo”.
- La adopción de diferentes personalidades para la entrevista se verá falsa.
- Estará en posición óptima cuando actúe con naturalidad.
- Desde luego, debe buscar ejercer un control personal y mostrar presencia, pero debe hacerlo sin extralimitarse, ya que la televisión suele amplificar las sutilezas y los disimulos.
- Recuerde que las cámaras lo tomarán desde diversos ángulos y que habrá desde *close-ups* de su cara hasta tomas de cuerpo entero que lo incluyan tanto a usted como al entrevistador.
- Como usted desconocerá qué tipo de toma está usando el camarógrafo, siempre debe lucir interesado, tranquilo y confiado.
- Vea al entrevistador. Después de todo, está sosteniendo una conversación con él; su público sólo la está presenciando.
- Escuchar y hablar resueltamente, viendo a los ojos, mostrará su interés y preocupación. El hecho de no sostener la mirada (no mirar al periodista o la cámara) indica intranquilidad, desinterés y culpa.
- Vea a la cámara sólo cuando se lo indique alguien en el estudio. Hay situaciones poco comunes en que esto es adecuado, por ejemplo al hacer un llamado a la solidaridad, una aclaración al público o conceder una entrevista vía satélite desde un lugar remoto. En una entrevista informal “al paso”, tome la cámara como un tercer interlocutor.
- No quede desubicado, diríjase al periodista por su primer nombre únicamente si el caso lo permite, lo recomendable es llamarlo por su apellido, pero no existen reglas estrictas para ello; modere la situación de acuerdo con el trato que el entrevistador tenga con usted.

Lenguaje del cuerpo

- Presente su mejor imagen.
- Las mujeres tienen más opciones (y retos) con el guardarropa que los hombres.
- Seleccione un estilo y un color favorecedores.
- En el caso de los hombres, es adecuado el traje sin chaleco, gris o azul oscuro.
- Camisa azul clara u otro color pastel liso. Evite utilizar una camisa blanca lisa sin saco.

- Las corbatas con detalles en rojo funcionan bien, pero no deben llamar la atención. El par de medias debe llegar a la rodilla en caso de que cruce la pierna.
- No use anteojos sensibles a la luz y saque los objetos abultados de sus bolsillos (celulares, billeteras, agendas, etc.).
- Deje en casa la joyería deslumbrante y ostentosa.

Para las apariciones importantes en televisión, **utilice polvo volátil con brocha aplicado por profesionales.** Una base en colores ocre, oro y beige en el rostro ayuda a evitar el brillo que producen las luces intensas. En el caso de los hombres, disimula la sombra de la barba de las cinco de la tarde.

Tips

- Revise (y vuelva a revisar) su peinado, que los bolsillos laterales del saco estén correctos, que la corbata esté derecha, y cerciórese de que las medias estén ajustadas.
- Cuando tome asiento, recuerde desabrocharse el saco y estirarlo hacia abajo de la parte posterior.
- Durante la entrevista, siéntese bien en la silla, inclinándose un poco al frente; su postura no debe ser desgarbada, pero tampoco forzosamente erguida. Esto lo ayudará a proyectar energía y entusiasmo.
- Permanezca sentado al terminar la entrevista para asegurarse de que los televidentes no sean testigos de una salida torpe cuando estén pasando los títulos al terminar el bloque o el programa.
- Cuidado con los micrófonos: una vez que entre al estudio, todo lo que diga podrá ser usado por el periodista, incluso en los cortes del programa.
- No tema gesticular o expresarse con naturalidad, utilizando las manos para ayudar a enfatizar sus opiniones. Sin embargo, debe evitar los movimientos apresurados: la cámara también los capta y el público percibe a una persona tensa y nerviosa.
- No se tape la cara, parece que oculta algo. Su rostro es una fotografía de sus emociones. Tenga cuidado de no jugar con pañuelos, anteojos, vasos de agua, micrófonos o botones. Los camarógrafos se harán un festín.
- No tome su propia mano con demasiada fuerza, no balancee las piernas ni se mueva en el asiento. Recuerde la multitud de formas en que enviamos mensajes sin decir una palabra: con la postura, los gestos mientras otro habla, una sonrisa, la orientación del cuerpo, la ropa, etc.
- Retroaliméntese con las opiniones objetivas de sus colegas con respecto a su lenguaje corporal para garantizar que estos mensajes sean consistentes con los verbales.

- Hable lo mejor posible. Prepare sus mensajes para que siempre tenga algo interesante y útil que decir. Recuerde que los “eh...” y los “este...” que usemos en la conversación nos hacen parecer incapaces de expresarnos ante la cámara.
- Evite estas “muletillas” y haga una pausa cuando sea necesario; tome uno o dos segundos para decidir y aclarar qué quiere expresar. Esto le dará al público la oportunidad de sintetizar lo que ya escuchó, sin que lo distraigan los “este...”.
- Enuncie claramente y hable en forma interesante y concisa, empleando las variantes vocales (tono, volumen, fluidez) para que su voz se mantenga activa y atraiga la atención. Los segundos valen oro y hay que aprovechar la oportunidad al máximo.

Preparación para entrevistas radiales

Los programas de entrevistas en vivo son cada vez más populares y numerosos. Los oyentes pueden elegir entre cambiar de dial o escuchar el programa; si lo hacen, le prestarán más atención que cuando ven pasivamente un programa de televisión, por lo que debe esmerarse en su dicción. Tenga presentes los puntos relativos a las entrevistas por televisión a que nos referimos anteriormente. Además, recuerde que la manera en que utilice las palabras es especialmente decisiva en la radio. Usted tendrá la posibilidad de orientar la imaginación del escucha, porque éste no verá algo proyectado en una pantalla.

Tips

- Utilice palabras, verbos y anécdotas ingeniosas para crear imágenes en la mente del oyente.
- El tono de su voz contribuirá a conformar la percepción que la audiencia tenga de usted, además de realzar las imágenes que forme verbalmente.
- Exprésese con claridad y utilice inflexiones para ejercitar el oído del oyente.
- La entonación demostrará su entusiasmo y hará que sea fácil, atractivo y agradable escuchar su voz.
- Sepa qué quiere decir y esté preparado para responder.
- Dado que no hay un estímulo visual, las pausas prolongadas (de cuatro segundos o más) resaltan particularmente y pueden distraer al oyente.

Preparación para entrevistas en medios gráficos

Las observaciones antes mencionadas se aplican también a las entrevistas de gráfica. En un artículo, un cronista puede describir o comentar su postu-

ra, apariencia, lenguaje corporal, tono de voz, expresiones faciales y tiempo de reacción. Tome en cuenta los elementos que conforman el lugar donde se lleve a cabo la entrevista: al periodista le pueden llamar la atención una fotografía familiar, un cuadro, un certificado enmarcado y, una de dos: preguntarle a usted al respecto o escribir sobre eso con el fin de ofrecerle una imagen visual al lector.

Se debe esperar que la entrevista sea grabada, aunque es probable que sólo tome nota de la misma. Es posible que le pidan su aprobación previa para ello. Debe acceder, ya que es útil para garantizar que sus palabras sean citadas con exactitud. Recuerde que la entrevista no se limita a una cinta de 30 minutos. Los periodistas pueden utilizar cualquier comentario que haga descuidadamente mientras esperaba el ascensor o en la antesala de la reunión. Manténgase siempre alerta. Tenga presente las fechas y horarios de cierre de cada medio a la hora de enviar material de prensa.

Tipos de entrevistadores

Se pueden mencionar cuatro técnicas que los periodistas utilizan, donde incluyen preguntas que sugieren, provocan y especulan. Recuerde que en la mayoría de los artículos las preguntas de los periodistas no aparecen.

El modelo de varias preguntas juntas en un mismo bloque

Este perfil se parece a una “ametralladora” que dispara andanadas de preguntas, las cuales suelen volverse más negativas al transcurrir la entrevista. Esta táctica fuerza al entrevistado a responder dos o más preguntas a la vez. No trate de responder inmediatamente a todas ellas. **Primero escuche las preguntas y escoja la parte de la pregunta más adecuada para dar los mensajes clave y responda sólo eso.** Deje las preguntas más negativas para después. Tal vez se vuelvan a plantear; en caso contrario, habrá ganado tiempo para prepararse y aprovechar en otra oportunidad para dar su opinión o referirse a los mensajes clave. Por ejemplo: “¿Entonces, dígame, cree que el proyecto de ley ya está perdido y, si es así, se debe a que el público no lo está apoyando o a que el tema ya no resulta tan importante?”. O: “¿Cree usted que el lobby del sector va a lograr mantenerlo con vida?”. **No le regrese el control al periodista preguntándole cuál de todas esas preguntas desea que le conteste. Hay muchas posibilidades de que seleccione la más difícil de todas.**

El que interrumpe

Este periodista interrumpe la exposición que usted está realizando. No se impaciente ni trate de competir con él para ver quién es más capaz de interrumpir al otro. Considere que usted tiene derechos que puede ejercer:

reconozca amablemente que toma en cuenta a quien lo interrumpió, pero vuelva al punto que estaba tocando y termine de exponerlo. Si considera que las interrupciones del periodista son producto del entusiasmo que le causó su información, puede optar por hablar más a fondo respecto a esas preguntas. **Sin embargo, cuide que no sea usted el culpable de la interrupción, dando respuestas demasiado largas o poco específicas.**

El que realiza introducciones previas a la pregunta

Los periodistas parafrasean para asegurarse de que entiendan lo que usted está diciendo. **Buscan declaraciones resumidas que expresen en pocas palabras su exposición.** En ocasiones pueden tratar de retarlo al presentar una perspectiva diferente sobre lo que usted ha dicho. No deje que hablen por usted. Escuche y esté alerta a los comentarios e interpretaciones para no quedar sujeto a posturas o posiciones que no le corresponden.

El “incisivo”

El periodista utiliza la negatividad para provocar interesantes citas negativas de su parte y, en cierta forma, busca arruinar su exposición. **Trate a esa persona en forma “amable y considerada” y evite responderle en un tono negativo. Desmentir una idea o declaración negativa en forma a su vez negativa es material citable.**

Un ejemplo es cuando el periodista utiliza esta técnica para forzar a elegir entre dos ideas cuando uno quizás preferiría no elegir ninguna de las dos.

- **Ejemplo:** “¿Entonces usted cree que la medida correcta es no pagar los sueldos del organismo y bajar algunos contratos?”. La respuesta sería: “Esperamos que nada de esto sea necesario. Nos gustaría (agregar mensaje clave)”.

Síntesis

Sin duda usted tiene mucho en qué pensar cuando se prepara para una entrevista. Debe contar con buena información, contestar las preguntas basándose en sus mensajes clave, expresar sus ideas con seguridad y naturalidad, y presentarse bien vestido. Dese tiempo para prepararse mentalmente y practique. Esto le permitirá sentirse a gusto con la entrevista y le dará la capacidad de tomar el control para transmitir efectivamente su mensaje.

Pero, sobre todo, no olvide:

- No mienta nunca. No es necesario que diga todo lo que sabe, pero todo lo que diga debe ser verdad. Si algo está mal, admitir errores y ofrecer una solución. Recuerde que una mentira arruinará “su” credibilidad y la del espacio político que representa frente al periodista.

- Trate de hablar sólo de hechos confirmados. En lo posible, no responder trascendidos, preguntas hipotéticas, potenciales o especulativas. “¿Qué ocurriría si...?” es un ejemplo de hipótesis que le puede plantear el periodista que es mejor no responder.
- Conteste con frases cortas, en forma concisa.
- Demuestre interés y, si ha habido daños personales, demuestre sensibilidad.
- Mantenga la calma. Actuar agresivamente o a la defensiva implica culpabilidad.
- Actualice la información. No conteste preguntas si no está bien informado.
- No haga especulaciones o hipótesis.
- No exagere ni subestime.
- No permita que se involucren en cuestiones personales.
- No haga preguntas al periodista.
- Responda en no más de 45 segundos, para que la audiencia no pierda interés. En casos de crisis, la información innecesaria puede generar más preguntas.

El arte de la persuasión puede ser su diferencial. La persuasión es el acto de convencer a la audiencia de que su mensaje es más importante que lo que perciben. Está, en efecto, vendiendo sus ideas.

No olvide las 5 técnicas para esto

- **Experiencia política: use ejemplos de su experiencia personal para sustentar su posición.** Pero acuérdesese de relacionar la experiencia con la audiencia; encuentre puntos en común entre la audiencia y usted. Evite expresar su posición con base en una opinión más que en una experiencia real. La opinión da la opción de que la audiencia esté o no de acuerdo con lo planteado. Si no están de acuerdo con una opinión, será imposible convencerlos.
- **Analogías:** use analogías que aclaren su punto. La analogía es creativa y apoya su argumento claramente, siempre y cuando la audiencia lo entienda.
- **Hechos y estadísticas:** use estadísticas y hechos para reforzar su posición. Sustente sus citas con fuentes creíbles. Cuando use estadísticas, apóyese con elementos visuales (gráficos, tablas) para reforzar el mensaje. Pero no abuse de ellos.
- **Cite a expertos:** citar a expertos externos o ajenos a la perspectiva personal dará credibilidad a sus argumentos.
- **Muévase de lo abstracto a lo concreto:** sustente declaraciones con ejemplos específicos. Empiece con un panorama general y enfoque después hacia información y una conclusión específica.

Frases de transición

- “Esta pregunta es interesante, pero déjeme recordarle que...”
- “Antes de que se me olvide, quisiera decirle al público...”
- “Antes de responder esa pregunta, quisiera agregar...”
- “¡Buena observación! Pero quizá a la gente le interesaría saber que...”
- “Si bien ese punto ciertamente es importante, no olvide que...”
- “Lo más importante acerca de eso es...”
- “Antes de responder, permítame darle algunos antecedentes...”
- “Eso lo entiendo, pero realmente estoy aquí para hablar sobre...”
- “Esa no es mi especialidad. Sin embargo, le puedo decir que...”
- “Mientras algunos piensan que ese es ‘el punto’, es igualmente válido decir que...”
- “Permítame considerar este punto desde un contexto más amplio...”
- Para ganar tiempo (sobre todo en un “asalto periodístico”): “¿Me puede repetir por favor la pregunta?, no lo entiendo”.

Bibliografía

- Amado Suárez, Adriana (2003). *Prensa y comunicación. Personas y empresas frente a los medios*. Buenos Aires, Macchi.
- _____ (2006). “Argentina 2005: repensar la comunicación política”, en *Diálogo Político*, Nro. 2, junio. Buenos Aires, Fundación Konrad Adenauer.
- _____ (coord.) (2010). *La palabra empeñada: investigaciones sobre medios y comunicación pública en la Argentina*. Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert.
- Barresi, Mariana (2006). “Secretarios de Prensa en los Estados Unidos y en la Argentina”, en *Comunicación gubernamental*. Buenos Aires, Paidós.
- Beas, Diego (2011). *La reinención de la política. Internet y la nueva esfera pública*. Buenos Aires, Planeta.
- Bourdieu, Pierre (2000). *Sobre la televisión*. Barcelona, Anagrama, 3ra ed.
- El País. *Libro de estilo* (1994). Madrid, Ediciones El País, 10ª edición.
- Fernández, Carmen Beatriz (2011). “Partidos políticos 2.0: mandatos para la nueva acción política”, en *Diálogo Político*, Nro. 2, junio. Buenos Aires, Fundación Konrad Adenauer.
- Fuenzalida, Valerio (2004). “La política resignificada desde la televisión”, en *Diálogo Político*, Nro. 1, marzo, p. 47. Buenos Aires, Fundación Konrad Adenauer.
- Halperín, Jorge (2007). *Noticias del poder*. Buenos Aires, Aguilar.
- La Nación* (1997). *Manual de estilo y ética periodística*. Buenos Aires, Espasa Calpe.
- Mehrabian, Albert (2003). *El lenguaje del cuerpo*. Allan Pease, Editorial Planeta.
- Morris, Dick. *El nuevo Príncipe*.
- Ramírez, Txema (1995). “La influencia de los gabinetes de prensa: las rutinas periodísticas al servicio del poder”, en *Telos*, Madrid, 40, dic-feb, pp. 47-57.

Ruiz, Fernando (Coord.) (2001). *Prensa y Congreso trama de relaciones y representación social*. Buenos Aires, La Crujía.

Sutelman, Rubén (2004). *Comunicación con el ciudadano*. Buenos Aires, PEN, Subsecretaría de Gestión Pública. Dirección de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión.

Wolton, Dominique (1992). "La comunicación política: la construcción de un modelo", en *El nuevo espacio público*. Barcelona, Gedisa.

Fuentes de consulta en internet:

Cátedra A: <http://www.catedraa.com.ar>.

Diarios sobre Diarios: <http://www.diariosobrediarios.com.ar>.

Foro de Periodismo Argentino: <http://www.fopea.org>.

Sala de Prensa (web para profesionales de la comunicación iberoamericanos): <http://www.saladeprensa.org>.

Santiago Rossi

Licenciado en Periodismo. Becado por el Instituto de Cooperación Iberoamericana en producción y realización radiofónica en el Instituto Oficial de Radio y Televisión Española. Cursa la Maestría en Gestión de las Comunicaciones de las Organizaciones de la Universidad Austral. En consultoría política inició su desarrollo profesional en asesoría de prensa en el Congreso Nacional y en la Legislatura Porteña. Fue director de Prensa de la Agencia Dell'Oro Trigo. Coautor del *Manual de Acciones para una buena comunicación de gobiernos locales*. Expositor en seminarios de la Fundación Adenauer en la temática de media training y prensa. Miembro de la Organización de Consultores Políticos Latinoamericanos. Dirigió el Instituto de Comunicación Social de ACEP. Desde 2011 es director de Imagen Pública de Rotary Internacional. Fue director ejecutivo de IPSOS Mora y Araujo y se desempeñó como director de Comunicaciones de ANSES. Actualmente desarrolla tareas de consultoría.

CAPÍTULO 9

Campañas electorales e internet

Los cambios en internet

La primera edición de este manual, hace ya diez años, predecía la importancia que iba a tener internet en el futuro de las comunicaciones. En esos tiempos se empezaba a aconsejar desde estas páginas el uso del correo electrónico y de las páginas web para la presentación de la propuesta del candidato, la posibilidad de realizar envíos masivos de publicidad de campaña e incluso de segmentar el mercado electoral. Con los años, el universo de internet y sus aplicaciones se ha ampliado más allá de las expectativas. Para muestra bien valen algunas cifras:

- En 2002 tenían conectividad a internet cerca de 150 millones de habitantes. Hoy superan los 2 mil millones.
- Más de mil millones de personas poseen servicio de internet móvil al que acceden desde su teléfono celular.
- En 2002 no existían You Tube, Facebook, Skype ni Twitter.
- En 2002 había aproximadamente 40 millones de sitios web. Hoy son más de 300 millones los sitios habilitados.

No hay duda de que la conectividad actual ha generado un gran cambio social que va más allá de la política. Atraviesa las formas en las que se realizan transacciones económicas, se coordinan manifestaciones sociales e incluso se imparten clases abiertas. El universo de internet es inconmensurable, y esto lo es en un sentido literal, en la medida en que día a día su expansión barre nuevos parámetros.

Carlos Fara,
José Fernández-
Ardáiz,
Lucio Guberman,
Augusto Reina,
Máximo Reina

Un universo interactivo y convergente

Internet ha ido avanzando a lo que hoy se conoce como una “convergencia” entre medios tradicionales (cine, fotografía, música, televisión, radio, entretenimiento, etc.) con el poder e interactividad de las nuevas tecnologías. ¿Qué significa esto? Que internet no es solo un medio, sino que integra la totalidad de los medios de comunicación preexistentes. Nada hoy puede ser analizado en internet sin agregar este factor fundamental. Ningún medio importa por sí solo, sino que es la suma, la integración entre ellos, la mezcla de herramientas y sus infinitas posibilidades de interacción lo que debe ser comprendido como factor de peso en internet. Allí leemos el diario, escuchamos la radio, miramos la televisión y nos relacionamos con gente. Hoy, internet es acción, intercambio, participación. Tener una página puede ser el primer paso; pero si uno se queda allí, será como instalar un local partidario en un barrio y nunca abrir sus puertas ni invitar a los vecinos a participar. El dinero invertido seguramente será menor, pero los efectos negativos podrán ser letales.

Hoy, un candidato no sólo tendría una página de internet con contenido descargable u observable, como hace 10 años. Hoy, un candidato tiene una página que permite a los usuarios subir contenidos, desde opiniones hasta fotos y videos, participar en chats con el candidato, en foros públicos, etc. Esta página (que puede tener casi todo lo que imaginemos) no es la única herramienta publicada en la web, sino que –y aquí viene la verdadera “convergencia”– remite a, por ejemplo, su Facebook, con contenido que se actualiza y que permite a los “amigos” del candidato opinar, apoyar, criticar o aportar material.

- Tiene una cuenta en You Tube con sus videos de campaña, entrevistas y demás que quiera compartir con el público que en esta página lo sigue.
- Tiene Twitter (que está vinculado con Facebook), que le permite comunicar pensamientos, vínculos a notas, agradecimientos y hasta, por qué no, chistes.
- Tiene un blog donde publica material y recomienda material de otros amigos blogueros.
- Tiene un link a una página pagos en donde los ciudadanos pueden hacer aportes a la campaña.
- Tiene un foro en donde quienes visitan la página pueden opinar sobre distintos temas o las propuestas mismas del candidato.
- Tiene un álbum de fotos familiar en Picassa o en Flickr.
- Tiene un perfil en Taringa, Pinterest, Spotify, etc.

Como vemos, es el sentido de la interactividad y la convergencia entre todas sus herramientas lo que le permite llegar a diferentes públicos a través de

las infinitas posibilidades que internet ofrece en la actualidad. Además, con estas herramientas, es el mismo público el que puede compartir con otros los enlaces, los videos, las fotos, las opiniones del candidato. Es a partir del momento en que nuestros enlaces comienzan a ser comentados, recomendados o visitados que nuestros mensajes empiezan a cobrar vida propia y llegar a miles.

La campaña integrada

En los últimos años, el fenómeno Obama hizo estallar la demanda de los políticos por tener presencia en internet y sobre todo en las redes sociales. Pero Obama, ¿ganó gracias a internet o lo hizo porque sintonizó con la mayoría? Como dicen los colegas Alex Terés y Jordi Segarra: “Obama no inventó nada, solo lo puso en sintonía”. Aunque muchos no lo sepan, en la campaña del presidente de EE.UU. fue fundamental el trabajo de puerta a puerta (*canvassing*). ¿Y entonces? ¿No era que había ganado gracias a internet?

Su campaña hizo un maravilloso trabajo de captar los correos electrónicos de 13 millones de personas interesadas en recibir comunicaciones directamente del equipo Obama 08. Logró que 4 millones de personas se inscribieran para recibir mensajes SMS de la campaña. Facilitó que 2 millones de personas crearan su propia web a través de www.MyBarackObama.com, una plataforma de participación on-line. Captó 5 millones de “amigos” en otras páginas de redes sociales en la web (por ejemplo, Facebook, Myspace, etc.). Todo eso sirvió para tener una masa fabulosa de voluntarios que multiplicó el mensaje, el entusiasmo y la movilización el día de la elección de una manera que su rival no logró.

Se debe ser muy cauteloso y riguroso con respecto al impacto de las herramientas de internet en las campañas electorales, ya que no es lo mismo Chicago que Balcarce. Como dijo Joseph Napolitan: hay que dominar el medio dominante. Y en muchos lugares internet dista de tener una presencia relevante.

El desconocimiento y la falta de análisis profundo sobre el modo de encarar los nuevos medios han resultado en una inversión de tiempo y dinero por parte de muchos dirigentes que no ha sido retribuida en resultados. Hoy, son contados con una mano los casos de los dirigentes, partidos y gobiernos locales que hacen buen uso de las herramientas o, mejor dicho, que explotan al máximo las potencialidades que brindan estos nuevos canales de comunicación.

Hoy, la demanda principalmente se centra en la presencia en la red. La frase más oída en la boca de los dirigentes próximos a una elección es: “Tenemos que tener Facebook, página web, Twitter, LinkedIn, canal de You Tube,

blog, etc.”. Como la gran mayoría de estas herramientas son gratuitas y de fácil apertura, en pocos días el candidato tiene nuevos canales de comunicación. Sin embargo, en gran medida, estas suelen ser administradas poco profesionalmente.

Cuando se toma la decisión de realizar una campaña política 2.0, es fundamental entender que debemos contar con una estrategia integral capaz de lograr los objetivos planteados y de posicionar el proyecto político en cuestión. Para esto, es necesario analizar previamente qué hacer, dónde, cuándo y cómo, pero antes debemos responder clara y definidamente el porqué de la e-campaña.

Una vez definidos los objetivos y alcances de esta campaña, surge como primordial comprender y desarrollar una estrategia clara y precisa de gestión de los contactos. Esto es lo más importante al momento de medir el éxito y la efectividad de una campaña en internet.

Podemos tener el diseño más impactante, las ideas más creativas y la propuesta más impresionante jamás planteada. Pero si nos olvidamos de que el objetivo de una campaña gira en torno a la relación y el *feedback* entre ciudadanos y políticos (y a conseguir votantes), entonces estaremos fallando. Así es que la gestión de los contactos se convierte en fundamental.

Muchas veces se cree que la web es sólo un compartimiento más de la estructura comunicacional y la mayoría de las veces se la considera un espacio en sí misma, estanco y con vida propia, como si fuera un medio de comunicación más. Es cierto que tiene mucha vida y cada vez más, pero no es un compartimiento estanco separado del resto de las áreas de la comunicación política, sino que las atraviesa en forma circular. Debe existir una coordinación permanente entre la militancia territorial y la cibermilitancia, entre la publicidad callejera y mediática con la publicidad en internet, entre los generadores de mensajes, discursos y contenidos y su “traducción” al mundo online, etc. Toda estrategia de marketing político en internet necesariamente debe estar atada a la estrategia general de la campaña.

Algunas experiencias son ilustrativas. Martin Tod, fundador de los Liberal Demócratas Online en 1998 (Gran Bretaña), tiene una década de experiencia trabajando en estudiar la intersección entre política e internet. Estuvo muy involucrado en las campañas online de los liberal demócratas en 2001 y 2005 como *staff* y en 2010 como candidato. Las conclusiones de su experiencia son:

- Las redes sociales no son decisivas
 - tienen alguna influencia en la conformación de la agenda de medios nacional,
 - la actividad de más alto impacto no está bajo control formal del partido.

- Pero sí ayudan a movilizar y organizar a los partidarios
 - los demócratas liberales tenían la infraestructura más débil para convertir el apoyo en votos efectivos.
 - Las elecciones aún se ganan y pierden a través de los más grandes e influyentes medios de comunicación
 - TV, prensa, correo directo y folletos debajo de la puerta

Los cuatro errores conceptuales

1) “La clave es internet”

Depende del lugar. En 2011, en la ciudad de Balcarce (provincia de Buenos Aires), el 30% era usuario de internet y la mitad de ellos usaba alguna red social, es decir, solo un 15%. La preponderancia era clara en hombres, nivel medio y alto, y se reduce a medida que desciende la edad de los votantes. Es decir, si mi electorado es de grandes ciudades, nivel medio y joven, internet tiene un gran potencial. Si su target es otro, mejor piense en los medios tradicionales.

2) “Estamos aplicando internet”

¿Qué están haciendo además de tener un sitio y mandar mails a cualquier persona como si repartieran volantes en la calle? Los más sofisticados usan las redes sociales, pero casi como un *newsletter* para los propios militantes. La mayoría de los usos que se les dan a las herramientas de comunicación en internet es repetir lo de la vieja usanza pero en el ciberespacio. No está mal. Pero eso no es una campaña 2.0, interactiva, participativa, etc.

3) “Queremos hacer una campaña como la de Obama”

Las preguntas que uno debe hacer son:

- ¿Tienen un candidato con la cabeza 2.0?
- ¿Tienen la estructura y los recursos para administrar la demanda de los voluntarios?
- ¿Está seguro de que su electorado es como el americano?

En general, las respuestas son negativas o directamente no las hay. Muchas veces el propio candidato no sabe qué significa 2.0 y a duras penas sabe responder mails.

4) “Estamos teniendo mucho impacto en internet”

¿Y cómo lo midieron? La enorme mayoría de las campañas desconoce por completo el impacto de lo que están haciendo a nivel de redes sociales. ¿Hay que usarlo porque está de moda? ¿Por qué dicen que da resultados?

Nuevos riesgos

Además de estos errores muy comunes, internet y la comunicación a través de ella inauguran una etapa de nuevos riesgos.

Durante el siglo XX, el desafío de la comunicación fue cómo hacer llegar el mensaje a muchas personas a mucha distancia. La respuesta del siglo XX fue empaquetar el mensaje y enviarlo igual a cada uno de los receptores. Es el modelo de la televisión, el cine, la radio, las revistas, los libros. Un modelo de uno a muchos, con pocos productores de mensajes, muchos receptores y altos costos de acceso a las tecnologías de transmisión masiva. Un modelo muy distinto de comunicación al del teléfono, basado en la conversación “uno a uno”. Hay aquí una asimetría, porque el medio que es bueno creando conversaciones no es bueno para crear grupos y aquel que es bueno creando grupos no lo es creando conversaciones: para dirigirse a un grupo envía el mismo mensaje a cada uno de sus integrantes. En esto, internet introduce un gran cambio: es el primer medio en la historia que tiene soporte innato para los grupos y conversaciones al mismo tiempo. Internet inauguró el modelo de muchos a muchos (Clay Shirky, www.ted.com, 2009).

La web y sus redes radiografían a fondo las diferentes propuestas políticas, las confrontan a muchísimas más preguntas que las que podían hacerles desde la prensa, la radio o la TV. Esta concepción de las tecnologías digitales sigue presa del paradigma previo de los medios masivos, según el cual la tecnología potencia la capacidad de transmisión. Por lo tanto, si se emprende la campaña en la dimensión digital como si allí estuviera a disposición un menú de medios o herramientas entre los cuales elegir, y presumiendo que se trata de una serie de recursos ciento por ciento controlables para alcanzar las metas comunicacionales, esa campaña afrontará el severo riesgo que entraña la naturaleza de la dimensión digital: en las redes sociales no es factible tal nivel de control.

En este sentido, uno de los aspectos más contrastantes de la campaña offline respecto de la online es que en toda la comunicación fuera de línea se hace un enorme esfuerzo por mostrar que las prioridades están claras y que, generalmente, no exceden de dos o tres. Por el contrario, la tendencia del mundo online es la de exponer la propuesta en numerosísimos temas.

En el mundo digital hay tantas invitaciones al desvío de las prioridades como usuarios. Por eso, el mundo virtual, como las sirenas de Ulises, alberga un enorme potencial para desviar del camino trazado las campañas que no tomen algunas precauciones.

En medio de una ola exitista respecto de la dimensión digital de las campañas, se dice poco acerca de los recaudos que hay que tomar para minimizar riesgos en la esfera virtual. Es importante diseñar estrategias a medida y en un todo coordinadas con las actividades y principios orientadores de la campaña offline. Hasta en el caso más exitoso de campaña online, el de Barack Obama 2008, la victoria digital no guarda proporción con el resultado electoral. Si se toman los números de seguidores en Twitter, de amigos de Facebook, de visualizaciones en You Tube y de amigos en Myspace.com de Obama y su competidor McCain y se los lleva a porcentaje para compararlos con su desempeño electoral, se obtiene lo siguiente:

	Obama	McCain	Total
Twitter	97%	3%	100%
Facebook	94%	6%	100%
Youtube	90%	10%	100%
Myspace.com	83%	17%	100%
Votos	53%	46%	100%

PORCENTAJE DE CADA CANDIDATO EN CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS (SUPONIENDO QUE EL 100% LO COMPONE LA SUMA DE LOS SEGUIDORES, AMIGOS Y VISUALIZACIONES DE AMBOS)

A esta evidente dificultad para trasladar a votos las ventajas de una campaña virtual debemos añadir otro atenuante al “entusiasmo digital”: no se pueden perder de vista los numerosos casos de autodestrucción, o al menos de daños auto-infligidos, por candidatos o funcionarios a causa de malas prácticas online. Los casos más habituales han estado signados por la puesta en evidencia de que detrás de determinadas respuestas “en tiempo real” estaban asesores y no los auténticos protagonistas.

Una anécdota ilustra el alto nivel de incredulidad del público respecto de la autenticidad de las respuestas online. Un gobernador argentino respondió una crítica posteada en su Facebook: el crítico desafió al gobernador a probarle que era él en persona quien le estaba contestando, por lo que el gobernador le solicitó un número telefónico para llamarlo. Luego de la conversación telefónica con el gobernador, el otro usuario publicó: “el go-

bernador tiene un asesor que le imita perfectamente la voz”. En una época en que los ciudadanos demandan autenticidad como uno de los valores centrales de los candidatos, estos riesgos son demasiado elevados para no ser tenidos en cuenta al momento de definir la estrategia de comunicación digital.

El “entusiasmo publicador”, que encuentra terreno fértil en las redes sociales, también entraña riesgos para la estrategia de campaña. Son innumerables los ejemplos de audios y videos subidos por iniciativa de militantes que ponen en aprietos a los propios candidatos, dado que los muestran expresando opiniones sin diplomacia sobre otras figuras del arco político, inclusive aliados, declaraciones que fueron hechas asumiendo un marco cerrado de una reunión o acto, pero que al subir a la red y tomar estado público “quedan fuera de contexto” y detonan un escándalo inesperado.

En síntesis, el entusiasmo digital debe ser mensurado cuidadosamente. Las redes son potenciales fuentes de nuevas multitudes y también de nuevos problemas, por eso es importante una mirada atenta y realista que tenga a la vista las potencialidades y también tenga claro que “hay muchas cosas que las redes no hacen bien. Las compañías de autos usan sensiblemente una red para organizar a sus cientos de proveedores, pero no usan redes para diseñar sus autos. ¿Cómo se toman decisiones difíciles sobre táctica o estrategia o dirección filosófica cuando todos tienen el mismo poder de decisión?” (Gladwell, <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/radar/9-6505-2010-10-03.html>).

Cómo diseñar una estrategia para internet

Usar las redes sociales sin una estrategia de fondo, solo viéndolas como una forma “barata” y fácil de comunicar, tiene poco sentido. Una estrategia 2.0 sólida debería estar integrada a la estrategia general de la campaña y contar con recursos, profesionalismo, acciones definidas y mensajes bien pensados.

A la hora de elaborar una estrategia pensada para internet tenemos que remitirnos al capítulo sobre la elaboración de estrategias de campaña. No existen diferentes métodos a los tradicionales a la hora de plantear una estrategia 2.0. Una buena investigación, dedicada principalmente a analizar el público y su comportamiento en internet, debe ser la piedra fundamental de cualquier inicio. A nuestros fines, el desafío es comprender la magnitud del fenómeno en el territorio de interés, para integrarlo a nuestra campaña electoral y poder maximizar la llegada de nuestro men-

saje a los públicos involucrados. En este sentido, no solo nos alcanzará saber cuántos electores tienen acceso a este universo, sino que deberemos ahondar en el comportamiento de los mismos en él. Qué páginas visitan, con cuánta periodicidad, qué los motiva a seguir determinados enlaces, cuáles son los contenidos que buscan, etc. Es fundamental saber dimensionar en qué esferas de la vida cotidiana internet tiene mayor impacto. Internet brinda una posibilidad extrema de “targetización” de la comunicación: podemos dar un mensaje para cada público, en formas distintas y dirigidas. Y ese potencial no lo tiene ningún otro medio de comunicación. Por ejemplo, hoy en América Latina las redes sociales son un vehículo más de entretenimiento y socialización que de participación o movilización política. El medio dominante sigue siendo la televisión. Entonces, internet todavía tiene que hacer cola para ser el medio de mayor impacto en la opinión pública. Es esperable que a futuro vaya creciendo en peso porque como sistema de comunicación atraviesa y complementa el resto de los medios tradicionales, pero no los reemplaza, sino que los complementa.

La estrategia no puede ser ciega a la diversidad social del terreno donde se desarrolla la campaña. Por ejemplo: la provincia de Buenos Aires (una de las que presenta mayor conectividad de la Argentina) tiene municipios con menos de 2.000 habitantes y municipios con más de un millón y medio de habitantes. Hay municipios urbanos y rurales; agro-ganaderos, industriales y turísticos. No podemos tomar todos ellos con los mismos parámetros. Lógicamente, la conectividad varía de lugar en lugar. Hemos realizado estudios en ciudades agrícola-ganaderas pujantes de la provincia de Buenos Aires con una amplia clase media y cercana a grandes centros urbanos donde menos del 40% de los encuestados son usuarios de internet y, dentro de ese segmento, la mitad tiene una cuenta en Facebook. De manera que el público potencial es muchísimo más bajo que en la ciudad de Buenos Aires. Entonces, es cuestión de dimensionar en dónde sirve cada herramienta, para qué público podemos utilizarla y con qué objetivo preciso.

Conocemos el caso de un político que estaba convencido de que en las últimas elecciones iba a hacer la diferencia en las redes sociales. Por eso realizó una inversión específica para eso, consiguió instalarse medianamente y tenía una muy buena cantidad de seguidores. Su optimismo diario se motorizaba por los comentarios alentadores que conseguía en su muro (ver capítulo sobre el microclima); estaba convencido de su crecimiento exponencial a pesar de lo que decían los estudios de opinión pública. El balde de agua fría llegó el día de la elección, cuando obtuvo muchos menos votos que seguidores en su red social. ¿Cuáles son las lecciones de este caso? Primero,

que hay que justipreciar la herramienta; es un medio relevante pero de ningún modo decisivo para ganar una elección. Luego, que muchas veces genera una burbuja interna de “todo está yendo bien”, típica del microclima de la política. Seguir a un político en las redes sociales tiene un costo bajísimo en tiempo y esfuerzo, sólo un *click*. Esta vinculación inicial *light* dice mucho sobre el tipo de lazo que se forja, porque no necesariamente genera “adhesión” a ese candidato.

En definitiva, cuando hablamos de comunicación o presencia en internet, no se trata de una cuestión de popularidad, sino que la cuestión es el poder de influencia y, principalmente, la capacidad de utilizar internet para conseguir votantes.

La investigación del público conectado

Antes de tomar una decisión sobre la utilidad de las herramientas de internet en su contexto social, responda las preguntas de este cuestionario, ya que lo ayudarán a invertir el dinero de manera inteligente:

- ¿Cuál es el tamaño del electorado? ¿Cuál es la penetración de internet? El electorado de pequeñas localidades tiene menos penetración que en grandes ciudades.
- ¿Cuál es la matriz cultural? Si su electorado tiene perfil pueblerino, donde las campañas necesitan de mucho contacto físico con los vecinos, donde “todo el mundo se conoce”, la potencialidad de la campaña de internet es menor.
- ¿Qué uso le da la gente a internet? Existe un error al pensar que la gente deja de usar los otros medios de comunicación para volcarse a internet. En definitiva, leer el diario en papel o en la computadora es exactamente lo mismo, ya que la fuente de información no varía. La pregunta es: los que no se interesaban en las campañas antes de la llegada de internet, ¿se interesan más ahora? La experiencia dice que no; los despolitizados siguen siéndolo también ahora. Es decir que los que navegan o usan las redes sociales no modifican sus preferencias de consumo simplemente porque el medio sea otro.
- ¿Tiene definida la estrategia de campaña y de comunicación? No es lo mismo decidir dónde pegar afiches o en qué canales o radios pautar publicidades.
- ¿El candidato es 2.0? Si el candidato no tiene *feeling* con la herramienta, mejor no darle preponderancia. Obama redactaba sus propios *tweets* y mensajes de texto. El

posicionamiento del candidato tiene que estar articulado con lo que diga en las redes. Se debe ser genuino: si no, uno no habla ese idioma. Es preferible focalizarse en lo que le salga mejor.

- ¿Tiene un responsable que administre la estrategia 2.0? ¿Tiene presupuesto para ejecutarla?

No se trata sólo de poner a un sobrino que le gusta internet a manejarla. Es toda una especialización el manejo de estas herramientas. Si quiere ser superior a los adversarios en ese campo, debe subir imágenes, videos, poner mensajes con chispa para el target.

- ¿Cuál es el target de la estrategia 2.0?

No es para todo público, sino solo para ciertos segmentos. No pretenda que el 2.0 reemplace los afiches en vía pública.

SÍ	NO
Grandes centros urbanos	Localidades chicas, mundo rural
Públicos específicos	Sin público específico
Jóvenes	Adultos mayores
Sector medio y alto	Sector más popular
Partidarios	
Tiene presupuesto para desplegar la estrategia 2.0	No tiene recursos
El candidato tiene onda 2.0	El candidato no es 2.0
Sabe con precisión qué quiere comunicar en esos segmentos	No tiene mensaje focalizado previamente investigado

CUÁNDO SÍ Y CUÁNDO NO VALE LA PENA INVERTIR EN INTERNET

Vale la pena aclarar que este cuadro precedente está escrito en 2012. Quizá algunas de estas recomendaciones –como el resto de este capítulo– no tengan validez a medida que pase el tiempo.

De todos modos, si no tiene recursos, internet puede servir para:

- Tener en red a toda la estructura de campaña informada y con líneas de discurso focalizarse en el público más joven y politizado.
- Generar el *loop* para incidir en los medios masivos tradicionales.
- Evitar las limitaciones de la publicidad televisiva con videos.

Ventajas y desventajas

A modo de entender más finamente el panorama, debemos entender cuáles son las ventajas y las desventajas de internet a la hora de pensar una campaña.

Ventajas

Bajo costo de transacción. ¿Qué significa esto? Baja los costos de interconexión entre el candidato y el elector (voluntario o no). Y esto no solo es relevante para la comunicación unidireccional tradicional, sino particularmente importante para utilizarla como una plataforma de organización del voluntariado de una campaña.

Microsegmentación. Internet nos permite direccionar nuestro mensaje de una manera más eficaz que los medios tradicionales. Podemos colocar publicidades, banners y links en páginas específicas a la vez que los buscadores nos permiten elegir los públicos a los que queremos que llegue nuestro mensaje (por ejemplo, Facebook permite que nuestra publicidad vaya solo dirigida a las personas que se conectan a internet desde cierto punto, localidad o ciudad).

Innovación de terceros. Una de las cualidades más relevantes del universo web es que permite el intercambio y la participación. De esta manera, podemos ofrecerle a nuestro público innovar y crear nuevos contenidos que podremos usar para nuestra campaña.

Potenciación del mensaje de otros medios. Mediante el uso de links, posteos de notas, mensajes de Twitter, Facebook o publicaciones de videos, la web nos ofrece la posibilidad de enviar notas de diarios, segmentos televisivos o notas periodísticas en las que nuestro candidato haya aparecido.

Líderes de opinión. En la mayoría de las ciudades, internet y las redes sociales son utilizadas por los líderes de opinión de diversos estratos y segmentos, por lo que llegar a ellos a través del diseño de una estrategia de comunicación en internet puede tener una relevancia e impacto en los generadores de opinión.

Desventajas

Baja penetración y dispersión. Todavía la penetración de internet es baja en comparación con la televisión y la radio. Además, el público de internet cuenta con infinitas posibilidades a la hora de navegar, lo que dificulta más la llegada de nuestro mensaje.

Bajo control del contenido. Hoy no podemos elegir no estar en internet. Aunque ésta sea nuestra elección, no podemos evitar que otros publiquen contenidos sobre nosotros. Sumado a esta eventualidad, todo lo que publiquemos deja de estar en nuestras manos en el momento en que lo subimos a la red. Una mala elección de contenido nos puede jugar en contra por la nula capacidad de veto que tenemos al momento en que éste ha empezado a ser manejado por el público.

Las microcampañas

La capacidad que tiene internet de poder llegar con un mensaje específico a un público específico convierte en primordial el desarrollo de microcampañas temáticas y específicas, que sean parte de la campaña general de comunicación pero sobre temas concretos.

Cuando un político elabora su estrategia política, seguramente incluirá la elaboración de proyectos específicos en el momento adecuado, y estos deben utilizarse para lograr fidelidad con posibles votantes, a través del diseño de microcampañas.

Si el político tiene proyectada en su estrategia general como uno de los temas de su campaña la propuesta de ordenar el tránsito en su ciudad y propone una serie de acciones para modificar este problema, se debe desarrollar una microcampaña sobre el tránsito utilizando todas las herramientas de comunicación (tradicional y de internet). Se podrá diseñar un microsite especial del tema en cuestión donde reflejar la problemática del tránsito en la ciudad, las consecuencias de seguir con esta política, utilizar casos testigos, denuncias, fotografías, testimonios de vecinos, etc. A todo esto se pueden aportar la propuesta específica y las medidas que propone el candidato para solucionar este problema. La microcampaña también tendrá su pata en las redes sociales, con la utilización de piezas multimedia y publicitarias, y su acción específica en el territorio, en la calle (ver con más detalle capítulo de publicidad en internet).

El objetivo de una microcampaña será siempre el de dar una difusión importante y masiva del tema de campaña y brindar formas de participación ciudadana sobre un tema específico, para lograr un mejor posicionamiento público sobre la problemática en cuestión. Estas microcampañas tienen la ventaja de ser dirigidas a públicos específicos preocupados por la problemática planteada, y así focalizar todos nuestros recursos y energías en entablar “diálogos” con los y las vecinas.

La punta del iceberg

La comunicación a través de internet es el cambio más sustancial que se ha desarrollado en el mundo de las campañas políticas en los últimos años. ¡Y estamos sólo ante la punta del iceberg! Todo indica que la cantidad de población conectada seguirá creciendo y que nuevos desarrollos tecnológicos abrirán universos completamente nuevos, a los que deberemos adaptarnos a la hora de pensar una campaña política.

Seguramente, a futuro veremos campañas electorales que presten cada vez mayor atención a internet por tres razones:

- En primer lugar, porque es un medio en crecimiento, en un contexto donde los medios tradicionales ya no logran superar su techo.
- En segundo lugar, porque es el medio de las nuevas generaciones, de aquellas que hoy son más de un tercio del electorado y que en 10 años serán el 50%. Entonces, es una cuestión de adaptarse a los cambios en curso.
- Por último, porque la tendencia es que en internet converjan todos los contenidos mediáticos; vamos hacia un esquema donde la televisión, la radio y el diario usan internet como una plataforma de expansión.

Conclusiones

- La campaña tradicional y la 2.0 no son mutuamente excluyentes, sino complementarias.
- Las redes sociales son una herramienta que debe adherir al concepto de campaña; por sí solas no hacen una campaña electoral.
- Las formas tradicionales siguen siendo necesarias (pegatinas, radio, TV, folletería); no todo el mundo utiliza internet y no todos los que utilizan internet se conectan en redes sociales.
- Hacen falta bytes y ladrillos: la campaña debe tener militancia territorial además de los ciber militantes.
- Tenga cuidado con transpolar automáticamente experiencias de otros marcos culturales.
- A los ámbitos políticos les cuesta aceptar que 2.0 es ida y vuelta, pero es la clave del éxito.
- Internet es excelente para segmentar los públicos, es un diferencial clave.
- Habitualmente falta investigación de opinión pública para definir qué se le debe decir a cada segmento, esa es una limitación importante para aprovechar el potencial de internet.

Carlos Fara

Presidente de Carlos Fara & Asociados desde 1991 (Argentina). Consultor en estrategia y opinión pública. Recibió el Premio Aristóteles a la Excelencia 2010, en reconocimiento al trabajo realizado en elecciones en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, integrando el Dream Team del año, compuesto por los 10 mejores consultores del mundo en materia de campañas políticas. También ha ganado el premio EIKON de Oro por mejor campaña de comunicación de gobierno (2010) por el caso Mar del Plata (Argentina) y el Eikon de Plata por mejor comunicación de campaña (2011). Participó en más de 100 campañas electorales en Argentina y Latinoamérica con una efectividad del 80%, y en más de 500 proyectos de investigación y asesoramiento. Es presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos y socio de la IAPC.

José Fernández-Ardáiz

Director de CICOA (Consultora Integral en Comunicación Aplicada). Consultor en Política 2.0. Licenciado en Periodismo y especialista en opinión pública, marketing político y comunicación en internet. Asesor en marketing político y comunicación política 2.0. Miembro de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALACOP) y del Consejo Profesional de Comunicación. Es maestrando en Comunicación Política e Institucional en la Universidad Complutense de Madrid (Instituto Universitario Ortega y Gasset). Realizó estudios de posgrado en Opinión Pública en FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) y de Marketing Político en el magíster dictado por la Universidad del Salvador (USAL). Autor del capítulo "El éxito de una campaña 2.0" del libro *Comunicación política en Latinoamérica* (DIRCOM). Docente en el Postgrado Internacional en Gobierno Digital.

Lucio Guberman

Consultor político especializado en campañas electorales y comunicación de gobierno. Magíster en Investigación Social (Universidad Nacional de Buenos Aires). Lic. en Ciencia Política (Universidad Nacional de Rosario). Director del Posgrado en Comunicación Política de la Universidad Nacional de Rosario. Coordinador Académico del Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política, Corporación Andina de Fomento (CAF) - George Washington University - Universidad Nacional de Rosario. Prof. titular de Comunicación Política en la Universidad Nacional de Entre Ríos y profesor adjunto de Comunicación y Discurso Político en la Universidad Nacional de Rosario.

Augusto Reina

Consultor político especializado en campañas electorales, comunicación de gobierno y opinión pública. Cursó estudios de campañas electorales (Fundación Konrad Adenauer - Berlín), comunicación institucional (UCA) y comunicación gubernamental (Universidad Austral). Director de Doserre - Consultoría Política, desde donde han trabajado para 27 campañas electorales, tanto en Argentina como en América Latina y han capacitado a más de 40 equipos de campaña, candidatos y gabinetes de gobierno. Ejerció la docencia y la investigación en la Universidad del Salvador, FLACSO, el Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Nacional de Cuyo, entre otros. Trabajó como consultor en IPSOS - Mora y Araujo y Carlos Fara & Asociados. Coautor del *Manual Acciones para una buena comunicación en gobiernos locales*, editado por la Fundación Konrad Adenauer y ACEP. Escribió en la *Revista Argentina de Ciencia Política* y la *Revista de Ciencias Sociales* de la UNQ, entre otras.

Máximo Reina

Consultor político especializado en comunicación, medios y opinión pública. Trabaja en la implementación de estrategias de campaña y gobierno para municipios, organismos gubernamentales y legisladores. Actualmente es director de Doserre, consultoría política, desde donde han trabajado para 27 campañas electorales, tanto en Argentina como en América Latina, y han capacitado a más de 40 equipos de campaña. Ha trabajado junto a consultoras internacionales como Newlink Political y Carlos Fara & Asociados. Dicta cursos y seminarios de media training para dirigentes, partidos políticos, empresas e instituciones. Posee cursos de especialización en comunicación en la UCA y en la Universidad Austral y en economía en el IAE. Realizador de piezas institucionales y documentales radiales y televisivos.

CAPÍTULO 10

Discurso político: el valor de las “palabras palpables”

15 “claves” del discurso de impacto

El valor del arte en el discurso político

Diego L.
Monasterio

Si nos detenemos unos instantes para considerar la trascendencia que la preparación y exposición del discurso político han tenido para la cultura occidental, llegaríamos a afirmar, en primer término, que nos encontramos analizando la más antigua estrategia de comunicación y marketing político de todos los tiempos y, en segundo lugar, se haría palpable ante nuestros ojos que el acto discursivo nos podría impulsar a la cima del poder o enterrar en la última sima del fango.

La estrategia del discurso político, aquella basada en una doctrina política, perteneciente al ejercicio de la actividad política; ese arte que interviene en los actos de gobierno de los Estados o en las actividades de quienes rigen o aspiran a regir los asuntos públicos, estrategia fundada en la metodológica que determinará una intencionalidad, en la planificación del “fondo” y la “forma” expositiva y en la influencia pretendida como resultante, es el arte de la retórica u oratoria. Ensayo y expresión artística que se ha mantenido incólume, con relación a los basamentos prioritarios y propósitos principales, desde el siglo V antes de Cristo hasta nuestros días.

Nos encontramos entonces ante una disciplina artística única en el terreno del ejercicio político. Ante este enunciado, sería importante determinar por qué considerará la metodología retórica u oratoria como “arte” si, por ejemplo, a lo largo del tiempo, esta disciplina ha sido clasificada hasta como una ciencia.

La consideración se fundamenta en aquellas definiciones que enuncian que el núcleo productivo del arte, el acto discursivo, es el resultante de una virtud, de una disposición, de una habilidad del ser humano, cuya producción creativa y continua, posee una finalidad estética y transmitiva a través de la cual se proyectan ideas y emociones sobre una particular visión y valoración del mundo.

La retórica u oratoria es entendida como *arte*, dado que, en el marco del presente trabajo, la definiremos como sinónimo de capacidad, de habilidad, de talento, de experiencia para desarrollar un acto creativo a partir del cual se producen una serie de construcciones lingüísticas y expresivas singulares que dan significado concreto a una realidad socio-cultural.

Como instancia inicial, debemos considerar que en el arte de dar forma a un discurso político existe una consideración fundacional: toda construcción discursiva debe ser una obra de interés para sus receptores. Resumiremos esta reflexión afirmando que a toda audiencia solo le interesan los mensajes que tienen que ver con su vida.

El interés y la atención se relacionan con las aspiraciones íntimas y con los deseos profundos, con el mundo de la realidad y de la fantasía, con las emociones que el auditorio en general y cada integrante en particular poseen con anterioridad y con las que desarrollan a partir del acto artístico.

Movilizan el interés de un auditorio aquellos asuntos que, de manera directa o indirecta, tienen que ver con el yo y con lo propio, con aquello que influye sobre la conciencia y la cognición, con los temas que constituyen el objeto de nuestros amores y odios, de nuestras ocupaciones y preocupaciones, de nuestras creencias y diferencias, partiendo de un supuesto básico: el yo es una realidad cambiante y múltiple, el yo es el presente, el pasado y el futuro, es un recuerdo, un pensamiento, un proyecto, una ilusión.

No se trata de reducir los temas a los asuntos personales del auditorio, sino de acercar y de relacionar cualquier cuestión con las materias que constituyen su existencia concreta, su vida individual, su ámbito familiar, su vida profesional, sus relaciones sociales, sus opiniones políticas y sus convicciones religiosas. Se trata de presentar el tema por la cara en la que el oyente se ve reflejado. Para que un hecho sea interesante, es necesario que entre en el mundo concreto de los oyentes.

El presente trabajo pretende analizar la importancia de un precepto particular dentro de la estrategia discursiva, la influencia específica de un recurso de la oratoria: lograr que un particular precepto propague “valores concretos” dentro de una pieza discursiva. Valores que generen interés a partir de ingresar en el presente palpable del auditorio.

Este precepto puede manifestarse en toda instancia del devenir discursivo: en la determinación del modelo de identificación, en el esbozo de sus pautas metodológicas, en la dimensión psicológica de las funciones del lenguaje discursivo, en su función expresiva, denotativa, apelativa y fáctica, en cada etapa de la construcción discursiva, en todo recurso retórico utilizado y en todo principio de argumentación, siendo trascendental para alcanzar el fin último de la retórica u oratoria: persuadir al auditorio

El “valor concreto”

El precepto de la propagación del “valor concreto” puede hacerse palpable al generar un paralelismo entre éste y la savia de un árbol. La savia es ese fluido energético, ese elemento vivificador que recorre todos los rincones de cada árbol y del cual todas sus células toman las sustancias necesarias para su armónico crecimiento.

La savia es de valor concreto para todo árbol, dado que la requiere imperiosamente para poder sobrevivir. Ella lleva vida, forma y realidad a toda extensión de su ser. Sus raíces se dirigen a lo profundo de la tierra para absorber los minerales que le otorgarán equilibrio, arraigo y firmeza. Su tronco requiere de la savia para robustecer y al mismo tiempo darle flexibilidad a su estructura central. Cada una de sus ramas la precisa para proyectarse y disponer de nuevas extensiones. Todo fruto la necesita para generarse como un nuevo cuerpo, tal vez atractivo, probablemente apetitoso, nutritivo o poseedor de aquella semilla que será su esencia reproductiva, y todo su follaje la requerirá para dar cualidades propias de dimensión y distinción a cada una de sus hojas, de frondosidad al conjunto de ellas y colorido a toda su copa.

Así ha de ser el valor concreto para el discurso, determinando valores fundamentales para su base, estableciendo movimiento y concreción al cuerpo o medio del discurso, instancia en la cual será de valor proponer el eje central, confirmar su importancia y refutar su posición antagónica, siendo la frondosidad sinónimo de ejemplos y clarificaciones; el colorido, sus cualidades singulares; y sus frutos y semillas, las particulares instancias de cierre y aquella conclusión que proyecta un futuro latente.

Si la savia no recorre y riega cada parte de su forma, el árbol tiene sus horas contadas. En cambio, si posee un eficiente y equitativo sistema generativo y distributivo, que permita disponerla en todo los lugares críticos y vitales, ese árbol no solo tendrá vida y proyección, sino que seguramente se erguirá como modelo de su especie. Igual ha de suceder con el discurso político.



Premisas para las “palabras palpables”

Durante todos los tiempos, y en particular en nuestros días, para que una pieza discursiva pueda considerarse realmente eficiente, o sea que logre alcanzar su cometido central y sus propósitos complementarios, necesita generar en su público receptor tres reacciones consideradas prioritarias para la retórica u oratoria. Tres reacciones basadas cada una de ellas en verbos transitivos, o sea, en verbos en los cuales la acción pasa a un ser diferente del que la ejecuta. Es premisa de todo discurso de “palabras palpables” que éste logre conmover, convencer y persuadir a su audiencia.



1. Conmover

Para lograr conmover, un orador y su discurso deben sacudir e influir fuerte y eficientemente sobre los sentimientos, valores propios y sociales, afectos y pasiones de su auditorio. Precisan ganar el corazón de su audiencia en general y de cada uno de sus integrantes en particular, logrando emocionarlos, enternecerlos, estremecerlos, alterarlos, inquietarlos, sorprenderlos, sobresaltarlos, con el fin de lograr el primer paso de un accionar en consecuencia.

Un mensaje conmovedor influye especialmente sobre las emociones, dado que son reacciones psico-fisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos ambientales o de uno mismo. Reacciones que alteran la atención, que hacen subir o disminuir de jerarquía ciertas conductas, que guían respuestas y que activan redes asociativas relevantes en la memoria.

Las emociones determinan una posición con respecto al entorno, impulsando vínculos con ciertas personas, objetos, acciones, ideas y generando barreras sobre otros.

2. Convencer

El acto de convencer implica organizar la fundamentación de un enunciado, una prueba o una conclusión sobre principios argumentativos lógicos y racionales, de forma tal que lo enunciado no pueda ser refutado ni puesto en duda, con el objeto de lograr que alguien cambie su opinión, valoración, parecer o punto de vista.

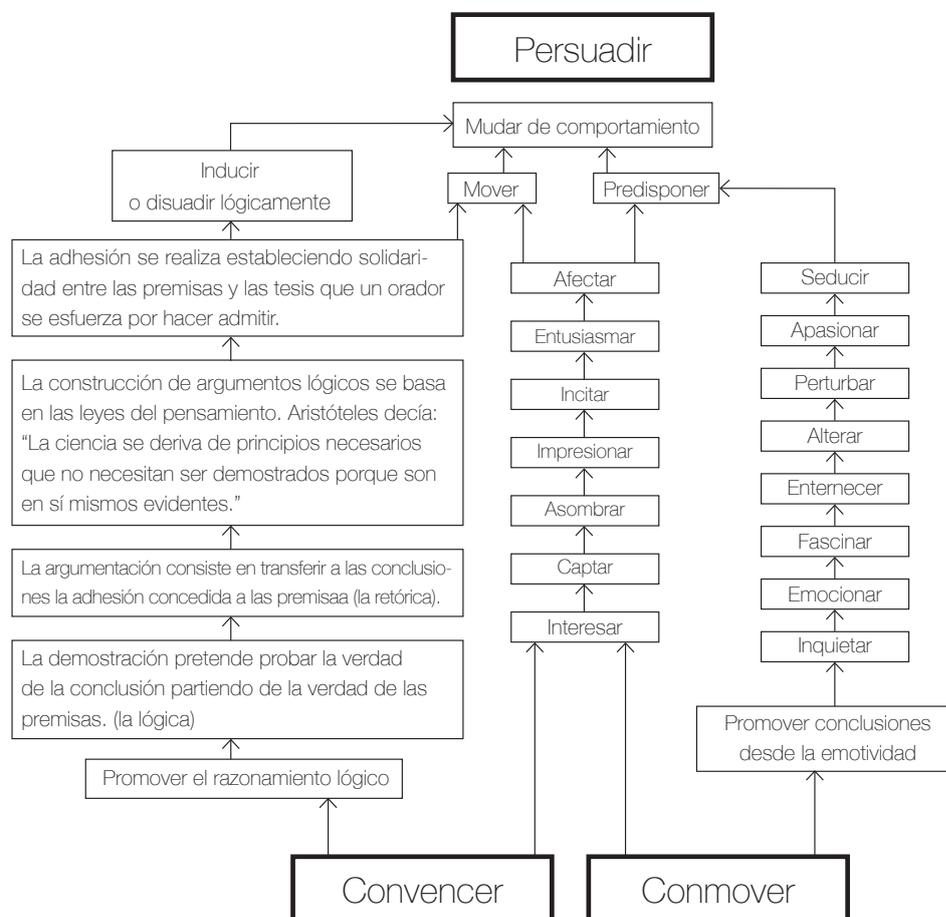
La organización de los razonamientos para la construcción de argumentos discursivos lógicos y racionales necesita tomar como base inicial las leyes del pensamiento y los principios de la lógica que permitan asombrar, entusiasmar o impresionar a sus destinatarios desde enunciados con fundamentos irrefutables.

La estrategia argumentativa sustentada sobre la lógica posee un campo extraordinariamente amplio de aplicación, dado que esta disciplina estudia las estructuras o formas del pensamiento con el objeto de establecer cuáles son aquellos razonamientos o argumentos válidos para un auditorio, en determinado tiempo y circunstancia. La lógica se explica por el hecho de que sus leyes reflejan facetas y relaciones de los objetos del mundo material tan simples que se dan en todas partes.

Aristóteles decía que la lógica se deriva de principios que son necesarios y que no necesitan ser demostrados, dado que son evidentes en sí mismos.

3. Persuadir

Esquema proyectivo:



Una de las premisas principales a fin de lograr conmover, convencer y persuadir al auditorio es hacer real y vivida cada idea estructural del discurso, potencializando el poder que cada palabra posee para construir y recrear mensajes palpables, realidades concretas.

Estas reflexiones nos llevan a pensar que aprender el arte de la retórica u oratoria, de la expresión y argumentación discursiva, es aprender a reconocerse a sí mismo en el espejo de los demás, adquiriendo la habilidad de devolver a la audiencia su propia versión de un ser vivo y libre en acción.

José Antonio Marina en su obra "Teoría de la Inteligencia Creadora"¹, define que "el ser humano madura dominando el mundo de los lenguajes, de los significantes y de los significados: se apropia del mundo mediante las imágenes o conceptos que le dibujan las palabras". Nuestro conocimiento de la situación actual que se vive y del contexto dentro del cual se genera y regenera permanentemente, se crea a partir de la palabra. Las palabras hacen nacer realidades de la nada, las que generan movimientos en cada sociedad.

En tal sentido un orador logra crear mensajes palpables - realidades concretas, cuando, ante el hecho de enunciar una situación, de describir algo que se va a hacer, su auditorio ya da esta acción por realizada, ya considera este hecho sucedido.

El análisis del fenómeno que permite impulsar este proceso interpretativo, puede abordarse desde el vínculo psicológico que se genera entre un auditorio y las palabras palpables que lo afectan.

15 claves para lograr “mensajes palpables”

1. Credibilidad

El principio de credibilidad se sustenta sobre la cualidad de proyectar una visión de ser o parecer creíble, estableciendo directa relación con la capacidad de generar o inspirar ese juicio de valor.

Esta cualidad no se relaciona directamente con otra también trascendental para el mensaje discursivo como es la veracidad, sino que se vincula con juicios valorativos, tanto objetivos como subjetivos, de todos y cada uno los receptores vinculados, generando o negando en ellos el principio de credibilidad. Este principio puede proyectarse tanto sea a partir del orador como sujeto activo o como de su mensaje como objeto real.

Un orador puede estar diciendo la verdad sin ser creído por nadie o puede estar diciendo puras falacias y ser creído por todos. Ambas instancias se vinculan directamente con las competencias o atributos que posea el orador para convencer o conmover a su auditorio. En otro sentido, si bien los juicios valorativos sobre verdad y credibilidad no poseen relación directa, la credibilidad suele estar estrechamente relacionada con la verdad. Aquel orador que en su quehacer diario demuestra ser auténtico, sincero, responsable, ético, etc., que transmite veracidad, generará credibilidad. En cambio, aquel que es descubierto, sorprendido o sospechado de ser engañoso o mentiroso, difícilmente logre generar credibilidad.

Para ser plausible de credibilidad, tanto el orador como su discurso deben generar confianza. De no existir credibilidad, todo ejercicio discursivo es inútil, por más implicancia que tenga éste o sus consecuencias para el público receptor.

2. Claridad

La cualidad de ser claro en el contexto discursivo es aquella clave que permite reconocer un mensaje inteligible de otro ininteligible.

La claridad en los argumentos discursivos impulsa una distinción. Esta acción y efecto de distinguir o distinguirse genera y/o recrea sensaciones de

valor positivo en sus receptores, las cuales se constituyen en ideas positivas sobre su generador.

En toda construcción discursiva basada en un mensaje claro se genera una relación de doble beneficio. Desde una primera perspectiva, porque la claridad argumentativa y los enunciados fundados en razonamientos cristalinos resultan de muy sencilla comprensión e interpretación para el auditorio. Desde una segunda, porque toda palabra o una frase clara transmiten un metamensaje que puede ser encodificado por parte de los receptores como un acto que conlleva una intención de franqueza por parte de su emisor.

Por el contrario, todo argumento o mensaje poco claro, confuso, de difícil discernimiento, donde se utilice una jerga terminológica no cotidiana para el auditorio, o que directamente éste no comprenda, posee doble perjuicio: por un lado, todo mensaje que no sea claro en su totalidad es directamente ignorado por sus receptores; por el otro, este accionar por parte del orador provoca resueltamente una sensación de desagrado en su auditorio.

3. Corrección

La corrección es otra clave trascendente para el discurso de impacto, dado que es constituyente de la cualidad de lo correcto, de aquella característica o particularidad que representa el antónimo de un error, equivocación o defecto.

En el marco del ejercicio de la retórica, el principio de la corrección es la cualidad que prevé el uso de determinados ejes básicos para la construcción y la enunciación discursiva.

Para la construcción discursiva: estableciendo el estilo o modelo de introducción o exordio necesario, las cualidades precisas de los argumentos lógicos – racionales y de los críticos – emocionales, los específicos significados y uso lingüísticos, los propicios estilos para proponer un principio, para confirmarlo y para refutar lo exactamente opuesto a esta idea, y las particularidades para un cierre o peroración pertinente.

Desde la enunciación discursiva: previendo las apropiadas cualidades de uso, como la formalidad o informalidad en su exposición, las variaciones de tono, volumen e intensidad de la voz; las expresiones, ademanes y comportamientos reconocidos como oportunos para ser utilizados ante un determinado auditorio, las particularidades de un atuendo oportuno para la ocasión, entre otros.

En retórica, la corrección o "*epanortosis*" es una figura utilizada cuando, luego de pronunciar un concepto categórico, se suma otro para rectificar lo precedente o ampliar la explicación de la idea: "Esta persona fue de gran importancia para nuestro país, qué digo, fue un verdadero patriota".

4. Coherencia

La coherencia discursiva se basa en seguir una actitud metodológica y consecuente en el devenir de ideas enunciadas. Postula mantener una relación o unión entre cada cuerpo del discurso, promoviendo una cohesión o principio de atracción que mantenga las ideas entrelazadas.

El concepto de coherencia se relaciona con el sentido de cada frase en particular y la consistencia de sus vinculaciones en general. Es la cualidad que permite que los componentes existentes en la introducción, el cuerpo y la conclusión de un discurso sean recibidos como un conjunto solidario de enunciados significantes.

5. Captación (percepción)

La captación es una acción y un efecto que permite no solo recibir, sino también interpretar y asignar valor a cada suceso.

Sentir el mundo no implica solamente la utilización del sensorio, implica asignar significado a lo recolectado por los sentidos. La captación se genera a partir de la percepción, de ese proceso mental influido por estímulos analíticos (en menor medida) e impulsivos (en mayor), por el cual se reúne inicialmente información, hecho a partir del cual se generan sensaciones que permiten establecer, bajo la presión de un juicio a priori, una valoración al mensaje recibido.

De esta forma, la captación y, seguidamente, la percepción, no solo generan sensaciones, sino que dan “pseudo-fundamentos” para determinar interpretaciones.

La percepción es la puerta de ingreso que permite iniciar el camino hacia la persuasión. Es de suma importancia reconocer, como premisa básica, que la percepción social no siempre es racional o consciente.

El objetivo de todo discurso ideológico es intensificar o cambiar una creencia o una estimación y, en consecuencia, las actitudes y los comportamientos.

La persuasión se fundamenta en tres soportes principales, que deben ser combinados de manera coherente y complementaria:

- a. En la credibilidad que inspira el orador: la credibilidad no se impone ni se exige, sino que se inspira mediante una vida coherente en el comportamiento ético o a veces, mediante la imagen de sinceridad que proyecta su figura, su expresión, sus gestos o sus palabras.
- b. En la evocación de hechos de experiencia en los oyentes y la apelación a sus propias vidas: los oyentes comprenden y aceptan las afirmaciones del orador cuando hace referencia a sus experiencias personales, cuando se justifican mediante comparaciones con hechos

vivididos, con sensaciones y con sentimientos profundos que ellos conocen personalmente.

- c. En la fuerza de los argumentos: el grado de persuasión depende de la fuerza de los argumentos que se aduzcan. Los argumentos contundentes son los claros, los elementales y los simples: los que se apoyan en los principios de identidad, de contradicción y de causalidad.

6. Concisión

La concisión es otra determinante cualidad de un estilo discursivo, la cual consiste en la propiedad de enunciar las ideas con brevedad estratégica, de modo que sea posible transmitir los conceptos de la pieza discursiva con suma exactitud y con la menor cantidad de complementos posible.

La concisión en el contenido del mensaje discursivo permite proyectar conceptos específicos, concretos, los cuales eviten el uso de rodeos y circunloquios. Con el fin de lograr este propósito, la construcción de cada enunciado del contenido de una obra discursiva precisa poseer especial significación para los receptores.

7. Contenido

El contenido es el plano general del asunto del cual se expone y el principio particular que aborda cada bloque de la obra discursiva, constituyendo la base sobre la cual se programan, secuencialmente, los fundamentos de las actividades tendientes a convencer, conmover y persuadir, impulsoras del logro de objetivos dispuestos. El contenido de un discurso puede constituirse a partir de contenidos conceptuales y actitudinales.

- a. El contenido de un discurso puede constituirse a partir de contenidos conceptuales y actitudinales. Los contenidos conceptuales se construyen sobre la base de hechos, datos e informaciones, que generan crédito y sentencias a ideas que conciben o forman el entendimiento. La organización y establecimiento de las relaciones entre estos contenidos es un paso importante en la planificación discursiva. Esta labor ayuda a jerarquizar la obra al identificar sus relaciones, al advertir cómo un contenido apoya otro y al determinar qué contenido es más importante dentro de cada etapa en particular y del discurso en general.

A partir de esta etapa, es posible generar herramientas de apoyo, como son los mapas conceptuales basados en representaciones esquemáticas de conceptos organizados jerárquicamente que establecen relaciones significativas entre ellos. Al diseñar esta herramienta de apoyo, es preciso preguntarse:

- a.1. ¿Cuál es el eje central del discurso?
- a.2. ¿Cuáles son los conceptos y hechos destacables?

- a.3. ¿Qué figuras retóricas de sostén puedo utilizar?
- a.4. ¿Cuál sería el nivel de profundidad y amplitud con que debería trabajar, tomando en cuenta los conocimientos y aptitudes del auditorio?
- b. Los contenidos actitudinales se fundan sobre la predisposición, o sea, sobre la tendencia a prepararse o a disponerse anticipadamente para comportarse de determinada manera, o el ánimo dispuesto ante un fin determinado. Los contenidos actitudinales pueden clasificarse en:
 - b.1. generales: presentes en todas las etapas discursivas (ejemplos: observación, atención, actitud de intercambio);
 - b.2. específicos: referidos a ciertas áreas (ejemplo: evidente demostración de interés ante la enunciación de un recurso comparativo).

8. Continuidad

Si consideramos que todo discurso es un continuo, o sea, una obra que se extiende durante un lapso de tiempo, sin interrupción ni corte, donde la función de continuidad dispone el valor de la unión de cada parte y luego el que conforman entre sí, cualidad valorativa que cambia gradualmente con el de la variable independiente –que sería el eje del discurso–, la continuidad sería aquel conector indispensable sin el cual las ideas entre sí no solo carecerían de sentido, sino también de implicancia y fuerza descriptiva.

Dentro del contexto de la herramienta del mapa conceptual analizada anteriormente, la cualidad de continuidad facilita la divulgación al establecer un mecanismo por el cual unas oraciones se conectan con otras de manera coherente y satisfactoria (ejemplo: a partir de una secuencia cronológica) y los conectores, o sea, aquellas palabras o expresiones utilizadas para marcar la relación entre distintas ideas o partes del texto. Dichas relaciones pueden ser de distinto tipo:

- Semejanza: del mismo modo, de igual forma.
- Oposición: pero, sin embargo, en cambio.
- Consecuencia: en tal sentido, por lo tanto, por tal razón.
- Causa: debido a, dado que, puesto que.
- Propia opinión: entiendo que, pienso, considero.
- Unión: y, además, después.
- Orden: en primer término, por último

9. Consistencia

La consistencia es la propiedad de lo duradero, de lo estable, de lo sólido de la pieza discursiva y de cada argumento utilizado. La propiedad de un acto consistente se relaciona con la resistencia y perpetuidad propia del contenido de cada enunciado.

10. Colorido

El concepto alude al carácter atractivo que debe poseer un discurso, a partir de la disposición, animación, grado de intensidad y peculiaridad de sus componentes.

Toda expresión necesita poseer y desarrollar instancias de atracción que logren cautivar al público receptor o destinatario. El colorido estará conformado por aspectos lingüísticos, como la riqueza de los términos y expresiones utilizadas, y metalingüísticos, como la modulación, el volumen, caudal y entonación del mensaje expresado.

11. Contexto

¿Por qué es importante atender el contexto? Porque refleja el conjunto de circunstancias pasadas, presentes y futuras que generarán distintas implicancias, las cuales influirán sobre la comprensión del mensaje discursivo.

El contexto está constituido por el entorno físico o material (ejemplo: características del lugar donde se realiza el discurso) y por el entorno simbólico (ejemplo: momento histórico) a partir del cual se considera un hecho.

También el contexto puede ser lingüístico, el cual afecta a la adecuación, interpretación y significado del mensaje. Esto implica que si un orador no logra adaptarse a las circunstancias y particularidades del contexto en el cual está inmerso, todo su trabajo corre el riesgo de ser absolutamente desestimado.

12. Criterios de reflexión

Los criterios de reflexión son reglas que permiten realizar o evaluar una elección. Durante la preparación del discurso, en el momento de expresión del mismo y al analizar los resultados producidos, la acción o efecto de reflexionar, o sea, de reflejarse en el espejo de los demás, es de gran ayuda para rever aquellos aspectos que pueden o han sido correctamente o incorrectamente interpretados, con la finalidad de poder encauzarlos o aprender de estos.

13. Costo político

El costo político se refiere a toda derivación o consecuencia, tanto sea favorable como desfavorable, que un orador tendrá que sobrellevar o podrá disfrutar a partir de sus enunciados. Todo discurso va a tener resultados. Es más: la no comunicación generalmente no se toma como una manifestación de deseo de no participar en determinada instancia comunicativa, sino que se interpreta como un vacío por no tener nada que decir o no querer decir nada. Este espacio en blanco nunca queda así, siempre es "rellenado" por las impresiones y opiniones del auditorio, las cuales, posiblemente, nada tengan que ver con las del emisor.

14. Canales de comunicación

Los canales de comunicación son los vehículos o los medios, físicos o sensitivos, encodificativos o decodificativos, por los cuales se propaga, transmite y recibe un discurso. Dentro del programa comunicativo, los canales y/o medios a emplear para difundir el mensaje deben ser los que el receptor utiliza, conoce y respeta.

Estos canales de comunicación pueden abordarse desde tres principios diferentes.

- a. Formas de encodificar y decodificar contenidos: estas forman parte de los mecanismos intelectuales como el razonamiento lógico y la influencia emotiva para dar fondo al enunciado, y los mecanismos sensoriales, como fundamentos para la interpretación y la distribución enunciativa.
- b. Medio de transporte: cualidades de un estrado, de un atril, de una banca, etc. El medio de transporte es un elemento el cual, junto a tantos otros, da forma al contexto físico-presencial.
- c. Vehículo de los argumentos: el vehículo es el contexto situacional que da una particular realidad al proceso. Por ejemplo, un discurso de campaña, uno de gestión, enunciar un discurso ante una multitud, hacerlo ante un particular grupo de cuadro. El vehículo es mucho más que un elemento, es una construcción social compartida entre orador y auditorio, la cual posee significado en sí misma.

15. Capacidad del auditorio

La capacidad determina la posibilidad que tiene un auditorio para decodificar, interpretar, contener y dar nueva significación, dentro del marco de sus contextos culturales, sociales, políticos, situacionales, etc., al mensaje discursivo. Esta capacidad se determina sobre la base de las aptitudes, competencias, habilidades, talento de que disponen sus referentes en especial y todo el conjunto en particular, para hacer una “buena lectura” sobre cada acto expresado por un orador.

Para evaluar la capacidad del auditorio se deben tener en cuenta las siguientes cualidades del mismo:

- a. Su condición de heterogéneo: todo auditorio, por más circunstancias que relacionen a sus integrantes entre sí, nunca puede considerarse homogéneo, siempre existirá un contexto de diferenciación a contemplar.
- b. Su carácter anónimo: por más que el orador sepa que se va a dirigir a la juventud del partido de un distrito determinado, difícilmente sepa con certeza cómo influyen y afectan las relaciones interpersonales e intergrupales que existan en ese auditorio.

- c. Su sentido amplio: esta cualidad hace referencia a la amplia potencialidad que un auditorio pueda tener para dar significado y trascendencia a un mensaje.

Conclusiones

En un punteo final, podemos destacar:

- El valor del discurso político, fundado en el precepto del "mensaje palpable", se basa en la representación de un interés concreto.
- El valor de las "palabras palpables" es la capacidad preformativa de las premisas fundadas en argumentos lógicos y emocionales, con fines persuasivos.
- El arte del acto discursivo se funda en cX_onmover a los sentidos, convencer al entendimiento y persuadir a la voluntad.
- Es imposible no comunicar.
- Todo enunciado posee un aspecto de contenido y un aspecto relacional, siendo el segundo el que determina la significación o calificación del primero.
- La puntuación de secuencia de hechos determina, por ejemplo, quién es el iniciador de una relación o qué sería del uno sin el otro.
- Todo aspecto relativo al contenido se transmite de forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación la hace en forma analógica.
- La interacción simétrica se caracteriza por la igualdad, mientras que la interacción complementaria está basada en las diferencias.
- Las 15 claves determinan inicios y límites, permiten crear puentes y evitar muros, dan trascendencia a aptitudes y actitudes
- La decisión final es propia: es elegir el camino hacia la cima o la caída hasta la sima

Notas

- 1 Marina, J., *Teoría de la inteligencia creadora*. Ed. Compactos – Anagrama. Barcelona. 2003.

Bibliografía

- Aristóteles (1990). *Retórica*. Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.
- Breton, Philippe (2005). *Argumentar en situaciones difíciles*. Ed. Paidós.
- Berger, Gastón (1967). *Carácter y personalidad*. Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Calsamiglia Blancafort, Helena y TUSON VALS, Amparo (1999). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Editorial Ariel, Barcelona.
- Hernández Guerrero, José Antonio; GARCÍA TEJERA, María del Carmen (2004). *El arte de hablar. Manual de retórica práctica y de oratoria moderna*. Editorial Ariel, España ¿CIUDAD?.
- Leibniz, Wilhelm (1982). *Escritos filosóficos*. Ed. Charcas, Argentina ¿Buenos Aires?.
- Loprete, Carlos A. (1992). *Introducción a la oratoria moderna. La comunicación oral*. 4a. Ed. aumentada, Ed. Plus Ultra, Argentina ¿Buenos Aires?.
- Marina, José Antonio (2003). *Teoría de la inteligencia creadora*. Ed. Compactos-Anagrama, Barcelona.
- Monasterio, Diego (2010). *Nuevo manual de retórica parlamentaria y oratoria deliberativa*. Konrad Adenauer Stiftung-ACEP, Buenos Aires.
- Perelman, Chaïm (1997). *El imperio retórico*. Grupo Editorial Norma, Barcelona.
- Salas, Carlos E. (1987). *Oratoria y cultura*. Ed. Club de Elefantes, Buenos Aires.
- Watslawick; Paul y otros (1997). *Teoría de la Comunicación Humana*. Ed. Herder, Barcelona.

Diego Monasterio

Licenciado en Relaciones Públicas (Univ. J.F. Kennedy). Magíster en Comunicación (Univ. Met. de São Pablo). Especialista en docencia superior y próximo a defender su tesis en la Maestría en Educación Superior (UNLaM). Ejerce la docencia superior en universidades de Argentina y del Mercosur, siendo a su vez investigador y coordinador académico. Fue Secretario del Depto. de Relaciones Públicas (UK). En la actualidad es asesor pedagógico de la Tec. Univ. en Ceremonial y Protocolo y coordinador de Retórica y Oratoria Forense (UNLaM). Especialista en capacitación en áreas disciplinares como comunicación estratégica, retórica y argumentación discursiva, ceremonial y comunicación protocolar tanto en organismos oficiales como en organizaciones privadas.

CAPÍTULO 11

Acciones de campaña

Introducción

Una campaña sin acciones ni eventos es una campaña vacía. Un mensaje necesita ser empaquetado de distintas maneras para ingresar en la agenda de los medios y en la cabeza de los votantes. Son ellas las que les dan sustento diario a la movilización de los militantes, a las coberturas de los medios y al posicionamiento del candidato en la opinión pública. Para eso, es necesario que el comando de campaña organice una agenda detallada de acciones que refuercen el mensaje del candidato y ayuden a su instalación, siempre guiados por la estrategia general.

Augusto Reina y
Máximo Reina

¿Qué es una acción de campaña?

Se llama acción de campaña a todo evento o acto, mediatizable o no mediatizable, que tenga como objetivo la instalación de nuestro candidato, sus propuestas y mensajes. Ya sea mediante actos multitudinarios, timbreos espontáneos, conferencias de prensa o construyendo fotos de oportunidad (*photo-ops*), el objetivo siempre es el de potenciar el mensaje o una cualidad del candidato que sea un diferencial. El evento actúa como la palanca para generar una mejor instalación del concepto estratégico de campaña. Por eso, la clave es que las acciones diarias transmitan los atributos centrales que queremos comunicar, que logren ilustrar nuestros mensajes y llamen positivamente la atención del electorado.

Tipos de acciones

Para comprender la diferencia entre los tipos de acciones que se llevan a cabo en una campaña, pensemos en dividir las en tres: acciones de alto impacto, acciones intermedias y acciones operativas. Cada una de ellas tiene objetivos diferentes y apunta a públicos específicos.

Acciones de alto impacto: son las acciones que tienen dos objetivos:

1. ser publicadas en todos o la gran mayoría de los medios con la inclusión de fotos (en caso de gráfica) y videos (en caso de la televisión); y
2. establecer una agenda de temas de campaña que bien podrían instalarse en la opinión pública como el tema del día.

Acciones intermedias: su objetivo es el de tener una publicación en los medios, pero no con la misma magnitud que las acciones de alto impacto. La razón de estas acciones es la de mantener en agenda el tema instalado por la acción de alto impacto, así el mensaje central no queda fluctuando entre evento y evento.

Acciones operativas: principalmente se componen de reuniones privadas con asociaciones, grupos, vecinos, etc. No tienen como objetivo central conseguir espacio mediático, sino que, por el contrario, son del orden del trabajo territorial. Integran la agenda de campaña del candidato pero no tienen gran visibilidad.

Debemos tener en claro que una campaña es una conjunción equilibrada de las tres patas. Si elaboramos acciones de alto impacto pero luego no las sustentamos en el tiempo, el efecto se diluye y estas solo quedan como grandes momentos creativos. Lo mismo pasaría si realizáramos muchas acciones intermedias, pero el día D no tenemos la operatividad territorial para traducir las voluntades en votos.

La campaña, en el día a día, se nutre de todas las acciones realizadas, pero es un error pensar que todo lo que hacemos en campaña necesita una mediatización grandilocuente. Un candidato en campaña puede tener hasta 15 reuniones y eventos en un día, pero ningún medio va a publicar esa cantidad de notas diarias de un candidato. Además, terminaríamos por agotar a los medios y al votante con la cantidad de información que producimos.

Dijimos anteriormente que la campaña es un relato que debe ir contándose poco a poco, es una secuencia de emotividades controladas. Por este motivo, es necesario que sea el comando de campaña el que decida día a día cuál va a ser la porción de la historia que se contará.

En este sentido, podríamos aportar que para una campaña de 60 días tendríamos que planificar al menos 10 acciones de alto impacto (incluyendo el acto de lanzamiento y el acto de cierre, como a razón de una por semana), 50 acciones intermedias y cientos de acciones ordinarias. Esta cronología de acciones requiere un gran esfuerzo organizacional y una planificación estratégica bien meditada.

Los tres tipos de acciones comparten el objetivo fundamental de la campaña, que es el de respetar la estrategia y difundir nuestro mensaje. Por más que cada una de las acciones tenga características distintas, todas tienen que formar parte de la misma lógica de campaña, deben transmitir los atributos del candidato y los mensajes centrales de la campaña. Es muy importante que el conjunto ellas esté ordenado siempre en función de la lógica estratégica, de otro modo estaremos confundiendo a nuestro electorado y dispersando nuestro mensaje.

Acciones de alto impacto

La acción de alto impacto se realiza para llegar al electorado con un tema/mensaje central, siempre a través de los medios de comunicación. Esta aclaración es importante, porque tenemos que pensarlas en función de los periodistas y editores a la hora de organizarla. Lo que nunca debemos perder de vista es que el objetivo NO es la publicación, sino la difusión de nuestro mensaje estratégico para la instalación de nuestro tema estratégico o mensaje.



Fuente:
prensa PRO

Las acciones de alto impacto, por lo general, expresan en solo una foto varios de nuestros atributos y el mensaje que queremos transmitir. Lo ideal para una acción de alto impacto es que contenga todos o casi todos de los elementos centrales que queremos transmitir en nuestra campaña.

Tomemos como ejemplo la foto del entonces candidato, hoy jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, Mauricio Macri. Con esta acción, denominada “salto del bache”, el candidato lograba alcanzar varios objetivos:

1. Lograba la atención tanto de periodistas como del público en general por realizar una acción poco común (saltar un pozo) de un candidato que no venía de la política tradicional.
2. Pasaba su mensaje central, que era el de hacer notar el mal estado en el que se encontraban las calles de la ciudad.
3. Además, con esta actitud informal buscaba posicionarse como menos rígido y serio.

Vemos así cómo una acción puede ser resumida en una foto y alcanza varios objetivos a la vez.

También existen acciones que buscan reflejar actitudes de los candidatos. El hoy primer ministro Ruso, Vladimir Putin, ha hecho un hábito de esto. Hizo

circular fotos en las cuales se mostraba con el torso desnudo, manipulando armas de alto calibre; también se lo ha fotografiado tras hallar jarrones de la antigua Grecia en un buceo “ocasional” en el Mar Negro o incluso practicando Judo¹. Su comando de campaña probablemente intentaba mostrarlo como un líder fuerte y con coraje (según los cronistas, el mandatario es un aficionado de la caza y los deportes al aire libre).

En campaña, es común que los medios de comunicación cubran en mayor o menor medida a todos los candidatos y partidos políticos. Estos compiten entre sí por lograr la mayor cobertura y por encontrar la mejor forma de llegar al electorado con mensajes e ideas innovadoras. Cuando se busca llamar la atención sobre un tema, a veces una imagen vale más que mil palabras y una acción creativa puede correr de la agenda a cualquier partido político, por más grande que sea. Realizar una acción de alto impacto requiere pensar detenidamente qué mensaje buscamos transmitir y a través de qué escenario tiene más posibilidad de obtener cobertura. Porque nunca se debe perder el foco en cuanto a que los medios buscarán potenciar noticias que salgan del tipo de declaraciones políticas, actos o eventos “tradicionales”. Entonces, cada una de estas acciones requiere un esfuerzo creativo del comando de campaña, para darle un contenido atractivo que sea amplificable, ya sea en medios tradicionales o viralizando el contenido en redes sociales.



Fuente:
AnimaNaturalis

Aquí se ve una foto de una campaña ecologista, donde muestran a una mujer desnuda en un plato gigante. La intención de esta campaña era la de generar conciencia en la sociedad acerca del hábito de comer carne animal. Una marcha de miles de personas en contra de la matanza de animales quizás habría ocupado el mismo espacio en los diarios (aunque es poco probable), pero seguro que esta foto es mucho más elocuente que una movilización multitudinaria. Es distinta, va por fuera de la normalidad, llama la atención. A la vez, es más económico y fácil realizar una acción de este tipo que la organización de miles de sujetos. Y también es más perdurable, en la medida en que la foto tiene relevancia y puede ser difundida por un lapso mayor al hecho en sí. Como vemos en este claro ejemplo, la masividad no es necesaria para la realización de una acción de alto impacto. La creatividad a veces puede más que la cantidad.

Si bien hasta el momento hemos tratado de ilustrar con ejemplos lo que hace a una acción de alto impacto, es importante también señalar otros recursos a los que se puede acudir para conseguir los objetivos de publicación e instalación de agenda.

Decíamos que las acciones de alto impacto deben hacerse con criterio noticioso, pensando en lo atractivas que serán para los medios de comuni-

cación. Esto no es difícil de lograr si entendemos la lógica que predomina en los medios informativos en el presente. Los medios buscarán siempre tener tomas atractivas, novedosas, interesantes o curiosas. En definitiva, imágenes que despierten la atención del lector/audiencia. También buscan acciones fuera de lo común, ya que lo cotidiano rara vez es noticia.

Habiendo entendido esto, podemos hacer una lista de consideraciones a tener en cuenta a la hora de desarrollar una acción de alto impacto:

1. **Creatividad.** Es importante que el comando de campaña se dedique a pensar en las acciones y en la manera de hacerlas atractivas para el periodismo y la audiencia. No solo la acción, sino dónde es desarrollada, a qué hora, que día, cuál será el nombre de la acción o el título que buscamos. Nunca nos olvidemos de pensar en cuáles pueden ser las críticas que la oposición o los medios pueden hacer de nuestra acción. Seamos creativos, pero sin caer en la ridiculez ni en la subestimación del público. En el ejemplo que vemos en esta página observamos cómo el candidato a diputado Fernando Solanas, apodado “Pino”, utilizó su sobrenombre para lanzar su campaña con el eslogan “plante un Pino en el Congreso”. Con astucia y creatividad, posó frente al parlamento, repartió pequeños pinos en macetas y les dio a los medios una foto novedosa, con lo que llevó a cabo una acción que, con pocos recursos, rindió sus frutos.

2. **Imágenes.** Recordemos que nuestra acción es para las cámaras, principalmente las de televisión. Cuantas más imágenes interesantes les ofrezca nuestra acción, más tiempo estará al aire esa noche en el noticiero. Si presentamos una propuesta de bici-sendas, lleguemos en bicicleta, tengamos maquetas y fotos de cómo quedará la ciudad, contratemos mimos y payasos para que anden en monociclo y animen a los niños, etc.

3. **Cartelería.** Nuestra acción es el escenario de nuestra campaña y, como tal, debería tener nuestro eslogan de campaña en carteles o vallas. Pensemos en las fotos y en cómo podemos incluir en ellas nuestro mensaje.

4. **Organización.** No se debe abusar del tiempo, sobre todo por el trabajo de los periodistas. Es importante citar a los medios a un horario razonable y ser puntuales con ellos. Tengamos preparada una gacetilla o un kit de prensa al inicio de la acción para informar a los periodistas sobre lo que verán a continuación. De ser po-



Fuente:
Prensa Proyecto Sur

sible, preparemos un sector exclusivo para los periodistas y otro sector para las cámaras (cuando nosotros ubicamos a los camarógrafos y fotógrafos, podemos controlar, al menos mínimamente, la imagen final).

5. **Externalidades.** Tenemos que tener en cuenta el clima, el lugar donde haremos el evento, la temperatura y demás externalidades a la hora de planificar una acción. También tenemos que investigar el calendario, para no superponer nuestra acción con fiestas patrias, celebraciones o actividades locales.

6. **Coyuntura.** Último pero quizás uno de los más importantes factores es el análisis de la coyuntura. Acciones pensadas y organizadas durante mucho tiempo han tenido visibilidad cero a la hora de ser realizadas, debido a alguna otra noticia coyuntural. Puede suceder que el día en que teníamos pensado hacer la acción ocurra un incidente local o internacional que nos ocasione una disminución en la cobertura. Debemos estar atentos a este factor. A veces es preferible posponer, otras cancelar, aunque también puede que aceptemos el costo de llevarlo a cabo a sabiendas de que la convocatoria será baja.

Otros tipos de acciones posibles son las que vinculan al candidato a otros dirigentes, a famosos del espectáculo, a artistas, líderes de opinión, etc. Hay que analizar estas acciones según la personalidad de la que se trate. Los atributos de una persona son de difícil transferencia a otra, sobre todo los atributos positivos. Además, hay que tener cuidado con que la notoriedad de la personalidad no termine por hacer invisible al candidato. Esto no quiere decir que haya que evitarlas, todo lo contrario. Pero sí hay que pensar en la posibilidad de que la convocatoria de famosos termine acaparando la atención de nuestro evento, y convierta así el trabajo de semanas en una pérdida de tiempo.

Acciones intermedias

Las acciones intermedias son las más comunes en las campañas políticas. Son parte del día a día y lo que se debe tener en cuenta a la hora de realizarlas es principalmente la potenciación del candidato, sus acciones de alto impacto y los mensajes centrales de la campaña. Con ellas no buscamos captar la total atención del electorado ni de los medios; más bien, buscamos reforzar los ejes centrales y los mensajes.

Estas acciones deberían ser planificadas medianamente desde el inicio de la campaña y a lo sumo ir acomodándose al ritmo de la misma (recordemos que en una campaña hay otros candidatos y sucesos coyunturales que van alterando la agenda).

Entre las acciones intermedias, podemos encontrar las distintas recorridas, reuniones con asociaciones y vecinos, timbreos, reparto de folletos por el

candidato, presentaciones de libros, conferencias dictadas y demás eventos menores que no requieran de una gran organización ni presencia de todos los medios.

Al igual que las acciones de alto impacto, se debe pensar en la foto que queremos obtener del evento y nutrirlo de imágenes y de cartelera para que nuestro mensaje también quede plasmado en la toma. En las acciones intermedias, generalmente es nuestro propio equipo de prensa y comunicación el que arma la gacetilla con fotos y videos para repartir entre los medios.



Fuente:
Añiche de campaña

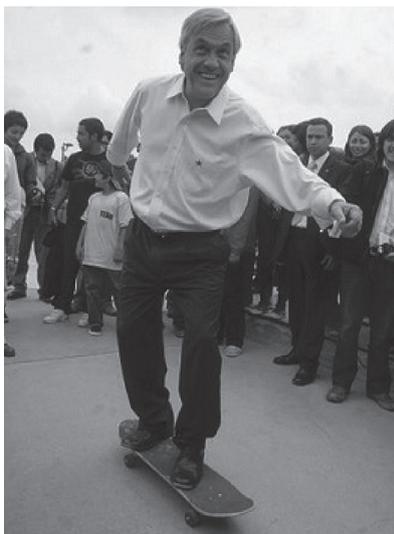
Las acciones intermedias mantienen viva la campaña en los medios. Son declaraciones y eventos simbólicos que tratan de reforzar nuestro mensaje, que intentan impulsar nuestra agenda de temas, manteniendo al electorado interesado por los ejes y propuestas estratégicas que plantea nuestro candidato.

Este tipo de acciones existen porque no es posible mantener a todo el electorado atento a nosotros durante los 60 días que puede durar una campaña. De hecho, un mega-evento diario terminaría por hacernos “ordinarios”, al convertir esta clase de actos en algo común para la gente y para los medios. Una campaña política debe ir administrando la novedad, debe tener picos de clímax, para luego volver a la calma y normalidad en las que se desarrolla la vida cotidiana. Como todo buen relato, precisa de contrastes. También debe tener sus momentos de distensión, como vemos al entonces candidato a presidente Sebastián Piñera montando un skate, en una actitud que probablemente buscaba mostrarlo relajado y cercano.

Acciones ordinarias

Las acciones ordinarias nada tienen que ver con lo mediático. Son acciones territoriales, acciones políticas que les dan vida a nuestro comando de campaña, a nuestros asesores, a nuestro candidato, a nuestro partido y a nuestros militantes. Son reuniones con asociaciones, con vecinos, timbrees programados, caminatas con reparto de folletos; en definitiva, todas aquellas acciones de agenda que quedan por fuera de la lógica mediática.

Existe la tendencia a pensar que una campaña se gana por el desenvolvimiento mediático más que por el trabajo territorial. Pero lo central de una campaña no es necesariamente que nuestro candidato esté en los medios, sino que esté posicionado en la cabeza de los electores. Más allá de los medios, una campaña tiene que centrarse en la instalación del mensaje, y para que éste llegue al electorado es esencial articular la campaña mediática con



Fuente:
Prensa Sebastián Piñera

la campaña territorial. La dispersión es el peor enemigo de un mensaje efectivo. Por tal motivo, estas reuniones deben seguir estrictamente la lógica plasmada en la estrategia.

Las acciones ordinarias deben ser pensadas, como todo, en función del mensaje estratégico que queremos instalar. Al ser reuniones sectorizadas, se puede cometer el error de dejar de lado los mensajes centrales para referirse solo a las temáticas que creemos les importan a quienes visitamos: si nuestro candidato se reúne con docentes, hablar solo de educación; si se reúne con productores, hablar de planes de financiación y proyectos productivos. Esto es incompleto. El candidato puede enfocarse en los temas sectoriales, pero es necesario que siempre vuelva sobre sus mensajes estratégicos. En localidades medianas y pe-

queñas, tenemos que repetir el mensaje en todos los ámbitos; y esto no solo atañe al candidato, sino al resto de la lista de candidatos, los militantes, el comando de campaña, etc.

Es importante hacer un cálculo básico para entender la importancia del trabajo territorial del candidato, de la lista que lo acompaña y de sus propios militantes: 5 reuniones diarias con 10 vecinos o 10 miembros de una asociación suman a fin del día 50 personas. Si contactamos a esa misma cantidad de gente durante 60 días de campaña territorial, se obtiene un total de 3.000 personas, esto es contando a **una sola persona**. Y en caso de que no existan tantas asociaciones en nuestra localidad, podemos poner el ejemplo del timbreo o simplemente recorrer las calles charlando con los vecinos.

Ahora bien, si sumamos la lista de candidatos más los militantes del partido, crecemos a un número exponencial. Con 10 personas haciendo este trabajo diario, en 60 días habremos hablado con 30.000 personas. A esto le podemos agregar que la mitad de las personas conviven o están casadas o comparten la experiencia con al menos un amigo, por lo que pasamos rápidamente a 45.000 votantes. Para poner el caso de la Argentina, el 72 % de los departamentos tiene 45.000 votantes o menos; por lo tanto, el trabajo territorial bien organizado y estructurado sobre la base de los mensajes estratégicos se convierte en una herramienta de comunicación esencial a la hora de instalar nuestra agenda y a nuestro candidato. Vale aclarar que cuando hablamos de un trabajo organizado y planificado, debería estar pensado de manera tal de no superponer los contactos que haga cada candidato o militante. Si el comando de campaña organiza bien la agenda de contactos, cada voluntario debería tener una hoja de ruta de qué debe visitar a lo largo de la campaña. Y esto no hace falta que sea con nombre o apellido, sino al menos por referencia geográfica (región, barrio, cuadrilla o manzana).

La paradoja es que en tiempos de multimediatización, no hay campaña que se gane sin un trabajo de territorio, sin el cuerpo a cuerpo. No es cuestión de dejar de lado el tradicional trabajo de base por la mediatización de la política, sino de trabajar para modernizar el trabajo territorial, dándole un norte estratégico, haciéndolo funcionar como correa de transmisión del mensaje de campaña.

Agenda de acciones

Habiendo explicado las similitudes y diferencias de los tipos de acción, pasaremos a ejemplificar una agenda de acciones del candidato opositor Juan Grafito, teniendo en cuenta que su tema central es la educación y su eslogan es “Más educación para seguir creciendo”.

Un candidato que tenga como tema central la educación probablemente deberá buscar acciones que tengan que ver con escribir un libro sobre la reforma educativa, con fomentar la lectura (con maratones de lectura), con obras de refacción en escuelas (como pintar un mural en la escuela junto a los estudiantes), realizando giras y donaciones a las bibliotecas de cada localidad, organizando un recital con bandas escolares, trabajando para poner las universidades al servicio de la producción, generar nuevas opciones educativas con salida laboral, etc. Veamos un ejemplo.

Día jueves 17

07:30 Entrevista con radio “Espacio” (mencionar la agenda del día, folletos, docentes y especialmente la acción intermedia con universitarios).

08:00 Entrega de folletos a padres de alumnos en la puerta de la Escuela 23.

10:00 Reunión con el sindicato de docentes.

13:00 Almuerzo en el hospital con médicos y enfermeras.

15:00 Acción intermedia: entrega de folletos en la puerta de la universidad. Recepción de propuestas escritas de los alumnos. Nota: instalar la carpa y mesas para la recepción de las propuestas, tener lapiceras y stickers para repartir, llevar la cartelera con el eslogan; las fotos tienen que ser del candidato escuchando a los universitarios.

17:00 Nota radial con el móvil de radio universitaria.

19:00 Timbreo y recorrida por el barrio de Belgrano.

Día viernes 18

08:00 Entrevista en el programa *La mañana del viernes*. Llevar las imágenes tomadas en la universidad, leer algunas de las propuestas que hayan hecho los alumnos universitarios. Invitar al público y a los miembros del programa a participar en el festival del sábado (acción de alto impacto).

11:00 Reunión con miembros de la asociación de ajedrez local.

13:00 Acción intermedia: almuerzo con la directora y docentes del colegio secundario Eucaristía en el comedor del colegio. Nota: no llevar la cartelería, puede molestar a los docentes y al público; la foto tiene que mostrar al candidato escuchando a los docentes y al alumnado comiendo en el mismo comedor que él.

17:00 Nota en radio “Percepción”. Hablar sobre el evento del día e invitar a la comunidad a participar del festival del sábado (acción de alto impacto).

19:00 Reunión con la Asociación de Productores Rurales. Presentarles el plan de producción con el respectivo folleto.

Día sábado 19

08:00 Timbreo en el barrio Esperanza. Llevar folletos e invitaciones para el festival de la tarde.

11:00 Nota en radio “Colaboración”. Invitar al festival de la tarde.

13:00 Almuerzo en el Club Unión y Amistad con la comisión de básquet.

18:00 ACCIÓN DE ALTO IMPACTO. Inicio del festival de bandas de colegios secundarios frente al colegio abandonado, escuela 34.

19:30 Llegada de los medios de comunicación. Descubrimos el mural pintado en la pared frontal del colegio junto a los chicos de las bandas y la ex directora Silvia. Debemos tener previamente instalado el cartel que diga “Recuperar la escuela para seguir creciendo”. IMPORTANTE: los fotógrafos y camarógrafos tienen que ser ubicados en la tarima central para que tengan en la foto todos los elementos que nos interesan, a saber: candidato, chicos, cartel y banner de Grafito Intendente.

20:00 Entrevistas con todos los medios y continuación del festival hasta las 21:00.

Con este tipo de ejemplos procuramos dar a entender cómo debe funcionar una agenda de acciones. Sobre él marcaremos algunas consideraciones a tener en cuenta:

1. El tema del candidato es la educación. Por lo tanto, todos los eventos están relacionados con la educación. Es su tema estratégico y donde hace la diferencia. Las acciones deben reforzar la estrategia, siempre.
2. Las acciones ordinarias no necesariamente tienen que ver con el ámbito educativo. Si bien nuestro tema estratégico es la educación, a la hora del trabajo territorial apuntamos a todos los sectores que formen parte de nuestro target.
3. Las acciones intermedias sirven para instalar nuestro tema en agenda y vincular automáticamente al candidato con su posicionamiento.

4. En todas las entrevistas previas se invita a la acción de alto impacto. Es central trabajar en función de ella si queremos que su repercusión sea alta.
5. Si bien nuestro tema es la educación, no dejamos de tener propuestas específicas para los distintos sectores (como por ejemplo en el viernes, la reunión con productores).

Problemas y riesgos

No existen grandes problemas a la hora de pensar en las acciones. Principalmente, hay que tener especial atención al evaluar las acciones que vamos a desarrollar. Que la creatividad no anule el mensaje ni al candidato, que la acción no pueda ser leída como demagógica y con eso desacredite el trabajo. Y que siempre, ante toda circunstancia, se privilegie el norte estratégico. Por ejemplo, una situación que se genera con cierta frecuencia en las campañas es: “armemos una actividad masiva –recital, kermese, feria, juegos para chicos– y aprovechemos para entregar nuestro material”. El supuesto implícito es: juntamos gente, ponemos una mesa y entregamos un folleto, todo por el mismo precio. Pero el punto es que en esas actividades la gente no sabe si el folleto es de una pizzería, una remisería, un supermercado o un partido político. Entonces, nuestra recomendación es que siempre que decidan hacer un evento masivo, lo hagan con un contenido que ayude a transmitir el concepto estratégico. Si no, da lo mismo ir a la salida de un partido de fútbol, que también es un evento masivo.

A nivel personal, entre los miembros de la campaña, lo más difícil de las acciones en campaña es el tener que dejar de lado ofrecimientos “fáciles” porque se escapan de nuestra estrategia. En las campañas políticas sobran las ideas, las voluntades, los ofrecimientos, posibilidades y los recursos materiales brindados por terceros (remeras, impresiones, hasta vehículos prestados). Desgraciadamente, tendremos que declinar de muchas de ellas para mantener la consistencia de nuestra campaña y de nuestro mensaje.

Supongamos que tenemos un candidato de edad avanzada con el lema “austeridad y seriedad”. ¿Sería lógico hacer una acción de alto impacto en donde el postulante recorra los barrios en un descapotable rojo? No. ¿Sería noticia? Definitivamente sí, pero es un ejemplo donde entendemos que ser noticia a veces nos beneficia y otras nos perjudica. Una acción tiene que ser analizada bajo el resultado que va a obtener a la hora de ser juzgada por el público y el periodismo.

Es en función de saber elegir qué acciones llevar a cabo y cuáles no que una campaña se convierte en exitosa. Siempre tenemos que priorizar las acciones que van en relación con la estrategia; las buenas ideas, por sí solas, no sirven si no se encauzan.

Conclusión

Hemos dicho mucho acerca de las acciones en campaña, pero queremos volver a remarcar los tres puntos más importantes sobre ellas.

1. Todas las acciones, TODAS, deben ir en función de nuestra estrategia y del posicionamiento del mensaje.
2. Los 3 tipos de acciones explicadas son centrales para realizar una campaña exitosa. La clave está en encontrar un equilibrio armónico que sustente nuestro mensaje y genere novedades habituales para que se destaque nuestro candidato.
3. Pensar las acciones requiere un esfuerzo creativo del comando de campaña; no surgen de un día para el otro. Hay que darse el tiempo de reflexión y debate necesarios para generar acciones que sean estratégicas y posicionen el mensaje del candidato, y así poder tener una campaña ganadora.

Notas

- 1 <http://www.mirror.co.uk/news/uk-news/vladimir-putin-judo-champion-hunter-1365955>
<http://www.dailymail.co.uk/news/article-2045848/Vladimir-Putins-Black-Sea-scuba-diving-treasure-stunt.html>.

Augusto Reina

Consultor político especializado en campañas electorales, comunicación de gobierno y opinión pública. Cursó estudios de campañas electorales (Fundación Konrad Adenauer - Berlín), comunicación institucional (UCA) y comunicación gubernamental (Universidad Austral). Director de Doserre - Consultoría Política, desde donde han trabajado para 27 campañas electorales, tanto en Argentina como en América Latina y han capacitado a más de 40 equipos de campaña, candidatos y gabinetes de gobierno. Ejerció la docencia y la investigación en la Universidad del Salvador, FLACSO, el Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Nacional de Cuyo, entre otros. Trabajó como consultor en IPSOS - Mora y Araujo y Carlos Fara & Asociados. Coautor del *Manual Acciones para una buena comunicación en gobiernos locales*, editado por la Fundación Konrad Adenauer y ACEP. Escribió en la *Revista Argentina de Ciencia Política* y la *Revista de Ciencias Sociales* de la UNQ, entre otras.

Máximo Reina

Consultor político especializado en comunicación, medios y opinión pública. Trabaja en la implementación de estrategias de campaña y gobierno para municipios, organismos gubernamentales y legisladores. Actualmente es director de Doserre, consultoría política, desde donde han trabajado para 27 campañas electorales, tanto en Argentina como en América Latina, y han capacitado a más de 40 equipos de campaña. Ha trabajado junto a consultoras internacionales como Newlink Political y Carlos Fara & Asociados. Dicta cursos y seminarios de media training para dirigentes, partidos políticos, empresas e instituciones. Posee cursos de especialización en comunicación en la UCA y en la Universidad Austral y en economía en el IAE. Realizador de piezas institucionales y documentales radiales y televisivos.

CAPÍTULO 12

El microclima en una campaña electoral

Augusto Reina y
Máximo Reina

Miles de veces escuchamos al candidato o a los miembros del comando de campaña decir frases del estilo “Yo siento que nos va a votar más gente de la que dice la encuesta” o “No creo que la gente opine eso de mí, como dice la encuesta. En las recorridas, la gente me dice otra cosa”, o bien “Este tema está muy instalado en la sociedad”.¹ Este tipo de frases, ancladas puramente en percepciones personales, son comunes a cualquier campaña. Expresan sensaciones que surgen del convencimiento del candidato y de su entorno social y político. Aquí llamamos “microclima” al flujo de percepciones y opiniones en determinados segmentos sociales, que son creadas sin basamento en la investigación de la realidad social.

El problema del microclima reside en que las opiniones de estos entornos sociales muy pocas veces reproducen la variedad de apreciaciones que la opinión pública tiene sobre los procesos políticos. La brecha entre la estructura de preferencias de los políticos y del ciudadano común son cada vez más grandes. Por eso es que hoy en día, ya no se trata de tomar la temperatura del ambiente mojándose el dedo ni de presuponer que se conocen todas las demandas, intereses y valores de una sociedad por ósmosis. La virtud que tienen los métodos de investigación en opinión pública es que tienden a poner en evidencia esa brecha de percepciones y nos ayudan a comprender mejor la dinámica de una población específica.

Cómo se genera el microclima

Cada uno de nosotros vive rodeado de un entorno que influye y define nuestras apreciaciones sobre la vida cotidiana. A este entorno pertenecen no solo los miembros de nuestra familia, amigos y compañeros de trabajo, sino periodistas, medios, militantes e incluso vecinos con los que dialogamos en alguna ocasión. Nuestro entorno se configura en relación con el mundo en el que nos movemos día a día; pesa tanto la posición que tenemos en la estructura social (obreros, empleados, gerentes, políticos tienen distintas agendas de temas)

como los programas de TV que miramos, los diarios que leemos, los temas que nos interesan, etc. Este flujo de situaciones diarias es percibido por cada uno de nosotros de distintas maneras y es lo que construye nuestro pensamiento sobre la realidad que nos rodea. El problema está en que recurrentemente se cae en el impulso instintivo de pensar que nuestra percepción de la realidad cotidiana es similar a la que vive gran parte de la población. Cuando nos convencemos de que nuestros intereses son los mismos que los de determinado sector, tendemos a realizar un análisis errado de una situación, y la pérdida del sentido de la realidad conduce lentamente hacia el fracaso.

A menudo se cree que todos tenemos la misma información, que compartimos gustos periodísticos y que leemos los mismos diarios. Esto es completamente relativo. Cada grupo social hace rutinarios sus medios informativos de acuerdo con un cúmulo singular de circunstancias. El empresario o comerciante es proclive a leer los diarios especializados en economía, el ciudadano porteño medio se nutre de *La Nación*, *Clarín* u otros medios nacionales. Pero un amplio porcentaje de la población no lee los diarios y apenas le interesa conocer los contenidos mínimos de la situación política. El resultado son agendas de temas y preocupaciones diversas en cada estamento social. Mientras que a los jóvenes puede preocuparles la oferta de trabajo o el acceso a la educación pública, a un gerente de banco le interesa el ingreso de inversiones extranjeras y la apertura de la economía.

Algunos datos para tener en cuenta

Para tener cierta perspectiva de lo que mencionamos, presentamos ciertos datos que nos harán dimensionar el punto. El programa más visto de la televisión argentina en 2011 fue el de Marcelo Tinelli. Tiene un rating que ronda los 38 puntos (alrededor de 3,5 millones de personas), mientras que el programa político más visto no llega a los 5 puntos de rating (alrededor de 450 mil personas). El noticiero más visto de la TV argentina ronda los 12 puntos de rating. Las secciones más leídas de los diarios son información general, policiales y deportes, mientras que la sección política figura entre las menos registradas.

Con estos datos, tenemos que pensar: ¿cuán parecido soy a un argentino promedio? ¿Qué posibilidades hay de que al argentino promedio le interesen los mismos temas que me interesan a mí? ¿Qué capacidad individual tengo de analizar el conjunto de la población desde mi propia perspectiva?

Una respuesta que generalmente trata de invalidar este argumento en una campaña es la del dirigente que cree que realmente tiene contacto con gran parte de la población. Las campañas territoriales permiten conocer, y a veces confirmar, gran parte del diagnóstico realizado sobre la base de la encuesta, pero generalmente yerran en cuanto al pronóstico electoral. Esto se da porque el ciudadano puede plantearle al candidato cuáles son sus problemas y nece-

sidades sin necesidad de engañarlo, pero a la hora de confirmarle su voto hay grandes posibilidades de que le mienta. Pocos ciudadanos se atreven a decirle a un candidato “Yo no lo voy a votar” o “Yo creo que usted es un corrupto”, y la inhibición frente a la política también hace difícil que se llegue al electorado independiente. Es en este tipo de información en la que la campaña territorial generalmente falla, no por sí misma sino por confundir el objetivo de la misma, que nunca es recolectar información fidedigna para analizar el curso de la campaña. A la hora de hacer pronósticos o de medir cuestiones personales del candidato, no podemos simplemente confiarnos en la respuesta de la población de cara a nosotros. Como explica el artículo de Carlos Fara, una encuesta le permite al entrevistado permanecer en el anonimato y le da la libertad de expresarse frente a un desconocido como lo es el encuestador.

Cómo afecta el microclima a nuestra campaña

Ya entendimos que el entorno influye de diversas maneras en nuestro pensamiento. Las opiniones vertidas desde este entorno pueden convertirse, y casi siempre lo hacen, en importantes enemigos de nuestra campaña electoral. A grandes rasgos, se corren peligros anclados en tres tipos de situaciones:

- a. por tomar decisiones basadas en intuiciones;
- b. por sobrevaloración de las propias acciones; y, el último,
- c. por subestimación de los factores de peso reales en la elección.

Un ejemplo del primer tipo se da cuando el candidato, el comando de campaña o el entorno de alguno de ellos se manifiestan en contra de un afiche, un spot televisivo, un eslogan o un mensaje elegido para nuestra campaña. Con las opiniones del microclima, se tienden a descartar opciones y a elegir o desechar recursos. Este es un típico error de campaña que es sencillo de evitar por la vía de la investigación, como bien señala Carlos Fara. La recomendación es que los materiales de la campaña deben ser testeados con investigaciones antes de salir al aire, de publicarse o de repartirse. Ésta es la única manera con la que nos aseguramos de que sean los adecuados para nuestro objetivo.

Puede existir la posibilidad de que no haya suficientes recursos para testear o que simplemente esto sea de difícil instrumentación. En este caso, debemos confiar en los expertos. Si el spot no le gustó al legislador amigo o al hijo del candidato no es un sólido fundamento para desecharlo. Aun siendo especialistas en el tema (supongamos que el legislador es comunicador y el hijo es publicista), tenemos que entender que la opinión de ellos puede estar sesgada por afectos cruzados. Esto no opera de manera consciente, pero el entorno de un candidato puede verlo de una forma, y ésta no condice con la forma en que la estrategia de campaña lo ha definido. Por este motivo, debe ser siempre la opinión de los expertos la que debe primar, ya que ellos deben ser en quienes el comando de campaña confíe.

El ejemplo de sobrevaloración de las propias acciones suele suceder con los mensajes y los discursos del candidato. Cuando recomendamos trabajar para unificar los mensajes y evitar la dispersión, nos referimos lisa y llanamente a mantener los conceptos centrales de forma sostenida, para que logren instalarse en una opinión pública que, mayoritariamente, tiene desinterés por la política. Pero dentro de una campaña, es típica la tendencia de sus integrantes a pensar que los ciudadanos los escuchan constantemente: cuando dijeron el mismo mensaje dos o tres veces, salieron en cuatro programas de televisión o dieron cinco discursos sobre el mismo tema, los miembros de la campaña ya están aburridos del tema. Y ahí es donde entra a jugar el efecto microclima, es donde empiezan a llamar al candidato, a los amigos, a la familia, a los dirigentes cercanos, y les dicen: “Raúl, por favor, cambiá el discurso porque ya te escuché en tres programas y siempre dijiste lo mismo”. Y en ese momento, el candidato empieza a vacilar y le dice a su equipo de campaña: “Todo el mundo me dice que estoy diciendo siempre lo mismo”. Y es lógico que así sea, porque el microsegmento de la gente que nos rodea está mucho más informado, le interesa la política y tiene una tendencia a buscar todo lo que dice nuestro candidato, pero ese no es el ciudadano promedio.

Entonces, hay que evitar cambiar el mensaje por agotamiento interno. Como señala David Gergen: “Nixon insistía siempre en el poder de la repetición. Cuando ustedes crean que han dicho muchas veces lo mismo –afirmaba– y estén cansados de repetirlo, recién entonces la gente los estará oyendo” (2005:118). Nuestra recomendación es que debemos insistir siempre en que el mensaje sea unificado y sostenido. Esto compete no solamente al candidato desde que empieza la campaña hasta el final, sino también al comando de campaña, a los candidatos a diputados, legisladores, concejales y demás.

Otra situación clásica es sobrevalorar lo bueno y lo malo, sobre-reaccionando ante cualquier suceso y queriendo responder a situaciones de las cuales la enorme mayoría ni se enteró. Por eso es útil la presencia de un consultor externo, para que al menos pueda ordenar la toma de decisiones sin estar contaminado por el fervor militante.

El último problema que marcábamos es la subestimación de factores de peso en la elección. Esto suele partir de un errado análisis del contexto y de una escasa dimensión de los adversarios. Frases del estilo “Ese tema no está instalado”, “A ese periodista no le cree nadie”, “Ese dirigente no es conocido”, etc., son típicas en esas situaciones. El problema reside en que esta forma de pensar nos lleva a obviar temas o candidatos que están teniendo un peso fuerte en la elección. Fue moneda corriente en la elección presidencial argentina de 2011 la subestimación que realizó la oposición del poderío electoral de Cristina Fernandez de Kirchner. Una cosa es tener la voluntad de cambiar la realidad, otra cosa es que la pura voluntad la cambie efectivamente. Hacer la mirada al costado no ayuda a construir un posicionamiento serio y de largo plazo.²

Rumores internos

En toda campaña circula una gran cantidad de rumores. A veces lo hacen de forma subterránea, solo en el comando, entre los políticos y los periodistas; otras veces lo hacen a nivel de opinión pública. Van desde rumores personales del candidato hasta peleas internas entre dirigentes o supuestas manchas en los historiales del candidato. Todos suenan importantes y generan la tentación de hacer algo con ellos, pero a largo plazo los rumores evitan mantener el foco en nuestro eje de acciones. Si son reales o no, si pueden modificar o no el curso de la campaña, es un tema de debate posterior. Antes que nada, hay que investigarlos y certificarlos; luego pueden pasar a ser parte de la información estratégica para la toma de decisiones. Pero nunca es recomendable que la campaña vaya cambiando de dirección al ritmo del circuito de rumores; eso hace perder nuestra propia agenda de campaña y comenzar a deambular con temas del mundo político.

La campaña de 2008 de Barack Obama es un buen ejemplo de una posición activa y estratégica para combatir los rumores. El comando de campaña realizó una página web exclusivamente para dar respuesta a los rumores más típicos que se tejían en torno a su candidatura (www.fightthesmears.org). En dicha web se mostraba cada uno de los rumores más difundidos sobre su candidatura y a continuación se daba un mensaje que refutaba el mismo para que pudiera ser usado por los militantes. Esto fue usado, por ejemplo, para dar herramientas que refutaran los rumores que le asignaban al candidato una adscripción religiosa musulmana o incluso la ciudadanía keniana. Lo interesante es que en la misma plataforma se invitaba a los voluntarios a enviar al comando los rumores tendenciosos que habían escuchado, así se les daba una respuesta que ellos pudieran dar a la población. Toda una red de contención concentrada en transmitir el mensaje correcto.

El microclima es una constante en cualquier campaña política. Es importante reconocerlo y trabajar para que no sea el que defina la estrategia. Saber escuchar y, sobre todo, saber descartar las opiniones no fundamentadas, será de vital importancia para el correcto desarrollo de la estrategia planteada.

Consejos para evitar el microclima

1. Privilegiar los datos de las investigaciones por sobre opiniones, vivencias y percepciones que haya en el microclima.
2. Realizar una reunión previa a la encuesta para incluir algunas preguntas que clarifiquen las opiniones que tiene el comando de campaña acerca de la población. De esta forma, se parte de apreciaciones de cada uno bien clarificadas.
3. Previa presentación de la encuesta, se puede hacer responder al comando de campaña acerca de lo que creen que la población respon-

dió a distintas preguntas. De esta forma, podemos evidenciar lo cerca o lo lejos que estamos de entender la problemática y los intereses de los ciudadanos.

4. Descartar todas las apreciaciones hipotéticas de corto plazo si alteran la estrategia de campaña en su núcleo. Si éstas se convierten en dudas generalizadas a medida que pasa el tiempo, lo mejor es realizar una encuesta para medir su impacto en el rumbo de la campaña.
5. Cuando haya un punto debatido y no pueda realizarse una investigación inmediata, procure confiar en la opinión de los expertos; en casos inciertos, es su opinión la que debe primar.

Notas

- 1 En el capítulo de Carlos Fara “Los estudios de opinión pública” se habla de los objetivos, virtudes y funciones de los métodos de investigación social. Varias consideraciones de este capítulo lo que aquí se presenta tienen mejor comprensión con la lectura previa de dicho capítulo. En este artículo encontraremos diferentes puntos que se desprenden de esos conceptos para ayudarnos comprender el fenómeno del microclima que se vive en una campaña electoral.
- 2 Una ampliación del tema puede encontrarse en la sección “Identificar los competidores” del capítulo “Los estudios de opinión pública”,

Augusto Reina

Consultor político especializado en campañas electorales, comunicación de gobierno y opinión pública. Cursó estudios de campañas electorales (Fundación Konrad Adenauer - Berlín), comunicación institucional (UCA) y comunicación gubernamental (Universidad Austral). Director de Doserre - Consultoría Política, desde donde han trabajado para 27 campañas electorales, tanto en Argentina como en América Latina y han capacitado a más de 40 equipos de campaña, candidatos y gabinetes de gobierno. Ejerció la docencia y la investigación en la Universidad del Salvador, FLACSO, el Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Nacional de Cuyo, entre otros. Trabajó como consultor en IPSOS - Mora y Araujo y Carlos Fara & Asociados. Coautor del *Manual Acciones para una buena comunicación en gobiernos locales*, editado por la Fundación Konrad Adenauer y ACEP. Escribió en la *Revista Argentina de Ciencia Política* y la *Revista de Ciencias Sociales* de la UNQ, entre otras.

Máximo Reina

Consultor político especializado en comunicación, medios y opinión pública. Trabaja en la implementación de estrategias de campaña y gobierno para municipios, organismos gubernamentales y legisladores. Actualmente es director de Doserre, consultoría política, desde donde han trabajado para 27 campañas electorales, tanto en Argentina como en América Latina, y han capacitado a más de 40 equipos de campaña. Ha trabajado junto a consultoras internacionales como Newlink Political y Carlos Fara & Asociados. Dicta cursos y seminarios de media training para dirigentes, partidos políticos, empresas e instituciones. Posee cursos de especialización en comunicación en la UCA y en la Universidad Austral y en economía en el IAE. Realizador de piezas institucionales y documentales radiales y televisivos.

CAPÍTULO 13

Organización de campaña

La organización de una campaña es uno de los factores más importantes y a la vez más conflictivos de toda elección. Todas las campañas tienden a ser desordenadas. Suele haber facciones internas, tensiones entre dirigentes, un veloz cruce de rumores y un constante miedo a la equivocación. La organización de roles y funciones es esencial para el buen desarrollo. Sin una estructura formal, las responsabilidades se desdibujan, lo que hace perder tiempo y recursos e incluso genera conflictos internos. El presente apartado desarrolla algunas claves para lograr la organización exitosa de una campaña.

Augusto Reina y
Máximo Reina

Organizar el caos

Las campañas políticas suelen ser caóticas, tanto por su velocidad como por la conformación del grupo interno y, sobre todo, por la presión de lo que está en juego. Es norma que los participantes de una campaña intenten maximizar el propio reconocimiento en los aciertos y alejarse de los errores. Esto es lógico y común, dado que siempre hay facciones internas, tensiones entre dirigentes, diferentes orígenes e ideologías, intereses personales y otras tantas cuestiones de la política local. Todas estas situaciones suelen mantenerse constantes con o sin organización. La diferencia es que cuando se cuenta con una organización bien planificada, estas tensiones se mantienen a raya y no logran desviarnos de la estrategia. Por este motivo es que la organización de una campaña es un objetivo en sí mismo, que debe ser resuelto al inicio de la campaña y observado durante el transcurso del tiempo.

La estrategia de campaña siempre es el principio ordenador de todo el proceso electoral. Todo aquello que impida o dificulte la implementación de la misma debe ser resuelto a tiempo. Lo decisivo de la estrategia, para los fines

de la organización, es que nos provee los criterios ordenadores, el mensaje central, el público al que nos dirigimos, los momentos de implementación y la inversión de nuestros recursos. Con una mala o nula organización, termina perdiendo peso la estrategia y, por consiguiente, nuestro candidato, quien resiente sus posibilidades de éxito electoral.

Roles y tareas

Para comenzar a organizar una campaña necesitamos ordenarnos según roles y tareas específicas. Cuando no contamos con roles definidos, las responsabilidades se licuan y los errores quedan en el limbo; todos hacen todo y nadie es responsable último de las acciones. Entonces, cuando hay algún error, nadie sabe a quién decirle que lo solucione; cuando vamos a hacer un acto y falta el escenario, nadie sabe quién tiene la responsabilidad de conseguirlo.

La asignación de responsabilidades es fundamental para tener un comando de campaña ágil, dinámico y resolutivo. Imaginen que cada decisión tenga que ser votada o discutida con cada uno de los miembros del comando y los militantes de la campaña, o que cada responsable de área vaya rotando de forma diaria. Esto generaría demoras y conflictos todo el tiempo. Cuando se asignan roles y se nombran responsables, las decisiones son tomadas con rapidez, que es lo que cualquier campaña necesita. Luego será el responsable del área el encargado de explicar y sostener el motivo de esa decisión frente a militantes y demás miembros de la campaña.

La asignación de responsabilidades también funciona como mecanismo de control. Delimitando al detalle cada una de las tareas a realizar por los distintos miembros se consigue efectividad, se evitan los roces y el reparto de culpas entre los integrantes de la campaña.

Para que un comando de campaña funcione correctamente, hay algunos elementos que se recomienda utilizar y ciertas reglas a cumplir.

Pizarra ordenadora: las acciones a realizar, los elementos a conseguir, las personas a las que hay que llamar, las instituciones a las que hay que contactar deben estar todos bien anotados en una pizarra a la vista del resto de los miembros del comando de campaña. De esta forma, no hay necesidad de discutir a la hora de ver quién fue el responsable de una falta. Una simple mirada a la pizarra bastará para entender quién falló: eso aporta responsabilidad, control y agilidad. Esto funciona como método de control porque, al estar todo anotado, nadie querrá quedar como el culpable evidente de la falta. Por lo tanto, la pizarra funciona como un “gran hermano” que todo lo controla.

Recinto cerrado: la información que se maneja en una campaña es sensible y mucho de ella puede quedar en papeles, anotadores o bien escrita en la pizarra de la que hablábamos. Para cuidar la información e impedir que esta llegue a otros, se recomienda siempre que el comando de campaña se encuentre a resguardo del resto de militantes y dirigentes que participen de la misma.

Normas de reunión: organizar una campaña significa, desde lo micro, hacer reuniones diarias para ordenar criterios comunes. Esto, que parece sencillo y común, no suele pasar tan a menudo; son más comunes los llamados por teléfono que las puestas en común presenciales. El problema es que la lógica del llamado bilateral lleva al teléfono descompuesto. Entonces, las reuniones diarias son clave para sostener momentos de debate, de consenso y donde se puedan definir las líneas rectoras a seguir.

Ejemplo de agenda diaria de comando de campaña (reunión de 70 minutos)

- Garantizar la presencia de todos los miembros del comando (5 min.)
- Estado de situación: novedades de las que deben estar al tanto todos los integrantes (5 a 10 min.)
¿Qué fue lo que hicimos ayer? ¿Se consiguieron nuevos apoyos políticos/institucionales? ¿Cuál fue la actividad del candidato? ¿Cómo le fue?
- Actos públicos y presencia de candidatos (5 min.)
¿Está todo organizado para el acto? ¿Con quién hay que hablar? ¿A dónde hay que ir? ¿Quién es el referente? ¿Qué nos va a pedir? ¿Qué le podemos dar y ofrecer? ¿Cómo es el público y de qué tema vamos a hablar?
- Analizar la presencia en los medios del día (5 min.)
¿En qué radio, programa, diario salimos? ¿Con qué periodista? ¿Cuál es el target del medio? ¿De qué va a hablar? ¿Quién es el candidato que va a salir? ¿Cuál es nuestro tema de la semana? ¿Tenemos un tema nuevo para tirar?
- Analizar la marcha de la oposición (10 min.)
¿Qué están haciendo? ¿Qué van a hacer hoy/esta semana? ¿Cuáles son sus mensajes clave? ¿Cuáles son sus ataques? ¿Cómo son sus actos?
- Producción audiovisual (5 min.)
¿Qué diseños faltan? ¿Necesitamos carteles? ¿Necesitamos alguna nueva publicidad? ¿Quién es el responsable de hacerlos? ¿Necesitamos dípticos? ¿Cuántos hay? ¿Para cuándo los necesitamos? ¿Cómo los hacemos?
- Propuestas concretas de reuniones, actos y eventos (10 min.)
Se escuchan, analizan y deciden las propuestas concretas de los miembros del comando para la realización de actividades. ¿Cuál nos suma? ¿Cuál no?

Avanzar teniendo en cuenta la que nos dé mayor presencia entre nuestro público, posibilidad de emitir el mensaje.

- Temas libres, ideas, opiniones de los miembros (15 min.)

Reglas básicas

Celulares apagados –presencia y puntualidad–, orden de intervención por moderador.

Aclaración: las reuniones no deben durar más de 2 horas; en la medida de lo posible, 90 minutos, porque, si no, los debates se extienden y no se avanza. Por este motivo, es importante que el jefe de campaña ponga límites al uso de la palabra y que presione para tomar decisiones concretas.

Estructura de campaña

1. Unidad candidato

El candidato está en la campaña para ganar votos y sumar apoyos, no para organizarla. El protagonista central debe estar descansado y relajado para disfrutar de la campaña. Solo de esa manera podrá estar fresco y con energía para seducir al electorado. No tiene sentido que el número 1 se encargue de ver si se pegaron o no los afiches, si se imprimieron las boletas o si la tipografía del folleto es la correcta. Tampoco debe estar a tiro de llamados telefónicos inconducentes o no convenientes ni manejar su auto, para lo cual debe tener una suerte de edecán o secretario que haga todo eso por él, desde organizar con el comando su agenda hasta conducirlo de un lugar a otro. La unidad candidato puede ser integrada por tres personas como máximo (candidato, responsable de agenda y teléfono y chofer/asistente). El objetivo de esta unidad es liberar al candidato de preocupaciones diarias y dejarlo totalmente enfocado en sus actividades y en sus mensajes.

2. Comando de campaña

El comando es el órgano máximo de coordinación y definición en una campaña política, donde se delimitan las acciones que hagan a la correcta implementación de la estrategia en todos sus frentes (publicitario, mediático, territorial, presupuestario, etc.). Este comando tiene en el timón al jefe de campaña, que es el máximo responsable del desarrollo de toda la campaña electoral. El comando debe tener reuniones periódicas de análisis de situación para ordenar criterios, donde se cuente con la presencia de todos los integrantes del mismo. La meta es evaluar, planificar y organizar todo; tanto los temas estratégicos como los tácticos o coyunturales deberían ser dirimidos en estas reuniones.

Temporalmente, las reuniones deben adecuarse al ritmo de la campaña. Si la elección es en 90 días, el comando se debe reunir al menos un par de veces a la semana durante los primeros 30 días, luego pasar a una periodicidad de al menos 3 veces por semana entre los días 31 y 60, para terminar siendo diaria en los últimos 30 días. Dichas reuniones diarias deben ser preferentemente bien temprano, para planificar el día (por ejemplo, 7 am).

El comando se divide en áreas funcionales al desarrollo de la campaña. La cantidad de responsables y la variedad de funciones podrá variar de acuerdo con la envergadura de la campaña (nacional, provincial o municipal) y los recursos con que se cuente. Desde ya que a menor cantidad de recursos –de todo tipo–, menos diversificado será el organigrama. A continuación se describen los roles esenciales que siempre han de cubrirse.

El número de 6 personas es el ideal, 8 como máximo. No sirve tener una mesa de 20 personas. En todo caso, puede existir un comando ejecutivo (de reunión diaria) y un comando ampliado (que se reúna una vez a la semana).

El organigrama de un comando de campaña no puede ser el de una empresa privada. El comando es una organización *ad hoc*, que tendrá una existencia de 90 días en el mejor de los casos. Por lo tanto, a veces los roles mutan en función de quién se desempeña mejor para las tareas asignadas. Por eso debe ser un esquema un tanto flexible, en función de responder mejor a las exigencias de la coyuntura. En una campaña no hay tiempo para que alguien se adapte: en la práctica, algunas responsabilidades se terminan fusionando.

3. Jefe de campaña (JC)

Es quien tiene la responsabilidad última del funcionamiento de toda la campaña y la palabra final en la toma de decisiones. Es el encargado de definir estrategias y tácticas luego del proceso de deliberación. Su función es coordinar el conjunto de responsables que participa en la campaña: territorio, investigaciones, consultores, prensa, publicidad, finanzas, redes sociales, etc.

Por más que suene poco amigable, las campañas electorales no son un proceso democrático (hacia adentro); no se definen los temas por unanimidad ni por mayoría calificada. Se puede debatir mucho en busca del consenso, pero a la hora de zanjar la discusión la decisión final reside en el JC. Por eso, nunca se recomienda que el candidato funcione como tal, aunque la tentación siempre es muy recurrente. Esta recomendación es así por dos razones:

1) Para evitar los desgastes del candidato en temas organizativos y dejarlo liberado a lo que mejor sabe hacer: campaña, como ya se comentó. Todo candidato conoce lo pesado que es llevar adelante una campaña por sí solo, tomando todas las decisiones, recibiendo todos los pedidos, las presiones,

ejecutando las distintas acciones. Entonces, la función del JC es relevar al candidato de todas las decisiones diarias concernientes a la organización de acciones, los temas administrativos y demás trajines.

2) El JC debería ser una persona que pueda cómodamente disentir con el candidato para asegurarse de que la estrategia se cumpla, aun contra alguna intención de desviarse. El objetivo es que pueda brindar una mirada mucho más desapasionada y pragmática del proceso, y así mantener el eje en la estrategia, porque las definiciones son más en función de conocimientos y no tanto de sentimientos (ya se verá el tema más en detalle, en el apartado de microclima).

4. Movilización y logística

Las campañas son grandes escenarios de movilización social, y contar con una llegada capilar a todos los ámbitos de la sociedad es un recurso excepcional. El área de movilización y logística se encarga del reclutamiento y asignación de tareas a los voluntarios y militantes y, a su vez, de la administración de los medios materiales para llevar adelante la campaña territorial. Es necesario nombrar un encargado general y subdividir hacia abajo en tres responsabilidades bien definidas (que se verán a continuación). Desde luego que la cantidad de subdivisiones dependerá del tamaño de la campaña; en distritos reducidos se pueden agrupar estas tareas otorgándole a cada uno de los integrantes de movilización una o más responsabilidades. Pero en términos generales, el responsable general de movilización articulará las tres subáreas y será la cabeza del grupo. Él es el único de todos ellos que se encuentra representado en el comando de campaña.

Las tres responsabilidades de las que hablamos son las siguientes:

Recursos humanos y militancia

- Organización de cuadrillas de timbreo
- Organización de reuniones barriales con el candidato
- Derivación de militantes para otras áreas (comisiones)
- Capacitación sobre mensajes para la militancia

Organización día D

- Capacitación y captación de militantes para fiscalización y fiscalización efectiva del día D

Logística

- Encargado del material y su distribución
- Encargado de todos los recursos no humanos (escenarios, micrófonos, parlantes, sillas, mesas, provisión de materiales para los locales de campaña, etc.)

5. Recursos humanos y militancia

Un recurso muy importante en las campañas, y pocas veces justipreciado en los manuales, son los recursos humanos; los voluntarios, los militantes. Necesitamos mucha gente para fiscalizar las mesas, para movilizar, para ayudar en los actos, para organizar recorridas, para instalarnos en la vía pública. El tema es que los mismos son tan difíciles de encontrar como el dinero. Parece un contrasentido en las campañas modernas, pero a veces hay exceso de medios y publicidad y escasez de personas. Al final de muchas campañas electorales hemos visto locales partidarios repletos de afiches y volantes que nunca llegaron a repartirse, zonas que nunca nadie llegó a visitar, tareas que nunca lograron cubrirse por falta de militantes. La presencia territorial es la pata que nos asegura una instalación palmo a palmo de nuestro candidato y nos genera la vinculación necesaria. Sería ridículo que una empresa pensara la estrategia comercial de un producto sin pensar su disposición en las góndolas.

El responsable de recursos humanos y militancia es quien debe reclutar, organizar y fidelizar a los voluntarios de la campaña. Las tres tareas son centrales, porque no solo se necesita de voluntarios a secas, sino de un grupo de personas con un objetivo definido y con buen ánimo hacia la campaña. Esta persona será encargada de ordenarlos según las necesidades, instruirlos para mantener el mensaje estratégico de la campaña y velar para que cada uno de ellos tenga los elementos necesarios para el trabajo diario.

6. Día D

Toda campaña electoral se resume al día D. Es cuando hay que lograr que las simpatías se conviertan en acciones y las voluntades, en votos. Estas circunstancias no suceden de forma automática, sino que deben ser parte de un proceso estratégico formulado desde el comando. La planificación del día D comienza con mucha antelación a la fecha en sí. Es recomendable que 60 días antes se tenga en marcha el plan, para tener una elección ordenada. En esta área intervendrán varias divisiones del comando de campaña, pero es recomendable que se nombre a una persona como la encargada de coordinar todo el evento.

Entre las tareas a desarrollar, se pueden destacar las siguientes:

- Capacitación de fiscales: tanto en fiscalización clásica de comicios como en advertencias para evitar las “trampas” más comunes.
- Montaje del operativo de fiscalización: asignación de fiscales de mesa, responsables por escuela, por circuito electoral, por distrito, por provincia, etc.

- Plan para movilizar a la infantería partidaria.
- Asignación de móviles y equipo de contingencia al servicio de la militancia.
- Armado del centro de cómputos.
- Contratación de encuesta a boca de urna (opcional) o diseño de muestra con mesas testigo (conteo rápido).

Como última recomendación sobre la organización del día D, es ideal que el candidato esté tranquilo y alejado del operativo. Su función activa antes del cierre de mesas se limita a ir a votar y dar alguna entrevista a la salida. Luego, hay que mantenerlo descansado para lo que será su discurso de la noche (sea cual fuere el resultado).

7. Logística

El responsable de logística debe brindarles al candidato, a los voluntarios y militantes todos los recursos materiales necesarios para el desarrollo de la campaña, ya sea parlantes para un acto, colectivos o taxis necesarios para movilizar gente o sillas, gazebos y mesas para repartir los folletos en las esquinas. De hecho, el mismo material de campaña (volantes, afiches, pancartas) debe ser manejado por él. Es también el que se encarga de que en las casas de campaña haya elementos diarios, desde yerba, termos y mates hasta papeles, biromes, gorras y remeras.

8. Comunicación

El responsable de esta área se encargará de transmitir a toda la estructura de campaña cuál es el tema de la semana o del día, las noticias que buscaremos instalar (en qué día y horarios) y los mensajes que utilizaremos para reforzarlos. De esta manera, todos nuestros colaboradores (sean militantes, concejales, intendentes o legisladores) deben trabajar en forma común para unificar el mensaje y ganar en impacto social. Todo lo que comunique debe estar bajo su mirada.

El **responsable del área de comunicación** trabajará para generar unidad de mensajes, mejorar la oferta informativa dando una vuelta de rosca a la noticia (ver capítulo de “Acciones de Campaña”) y, más allá de la vorágine de los medios, planificar la agenda comunicacional. Deberá ser capaz de articular y armonizar los mensajes para que toda la estructura de campaña pueda replicarlos. Deberá velar en el día a día para que la estrategia de comunicación y los mensajes centrales sean correctamente replicados en los distintos medios periodísticos y en todos los materiales publicitarios. Es quien debe advertir al comando sobre los efectos en los medios (y eventualmente en la opinión pública) de una declaración, una decisión política o una propuesta. Será la inter-

fase de comunicación con los medios en el más amplio sentido, recogiendo información política, cómo ven los periodistas el escenario y las campañas, identificando el interés mediático por ítems de la coyuntura y operaciones de prensa en marcha.

Dentro de esta área estará el **responsable de prensa**, quien debe tener una fluida relación con periodistas, tener conocimiento del mapa de medios nacional, regional o municipal y manejar la redacción periodística. Su tarea es lograr, operativamente, la instalación de la noticia del día siguiendo los ejes centrales y seleccionar los medios para que la noticia llegue en tiempo y forma a nuestro público. También es quien lleva el trato diario con los periodistas internacionales, nacionales, regionales y locales, realiza el análisis de los medios de comunicación y construye una base de datos de periodistas.

Del área de comunicación también deberían depender el responsable de comunicación 2.0 y el de publicidad.

9. La pauta de medios

El presupuesto en el área de comunicación debe ser manejado con el fin de brindarle una fluida relación con los medios al responsable de comunicación y al responsable de prensa. Por lo tanto, si un spot publicitario tiene que ser incluido en la tanda del noticiero de un canal de televisión, no será el responsable de publicidad quien maneje este presupuesto, sino el responsable de comunicación. El motivo es simple: él, junto al responsable de prensa, es la persona que se relaciona con los medios en el día a día. Si son ellos los que llaman a las producciones de los programas televisivos para incluir al candidato en algún programa o si son ellos los que llaman a los diarios para pedir la inclusión de alguna gacetilla, es preferible que puedan hablar de la pauta publicitaria otorgada, para negociar mejor las salidas del candidato.

Debe entenderse que el manejo de recursos con la prensa es un tema sensible. Si bien los medios no piensan solo en la pauta para cubrir una noticia, es de gran ayuda poder contar con recursos monetarios para agilizar y mejorar la relación con ellos. En caso de tener recursos escasos, estos deben ser manejados por el responsable de comunicación, dejando libre al responsable de prensa para que éste no sea el que tenga que hablar con el periodismo de la poca o nula pauta que se está invirtiendo en sus programas.

10. Publicidad

Esta puede ser una subárea de la comunicación. Dado el profesionalismo que requiere la cuestión, es altamente recomendable que se contrate ex-

ternamente a una agencia de publicidad o diseño. Si no se puede contratar, debe asegurarse que se contará con piezas dignamente logradas, porque, de lo contrario, la campaña se teñirá de un halo *amateur* que des-positivará al candidato. El área de publicidad es la que debe encargarse de visibilizar a nuestro candidato, sus acciones y, principalmente, su mensaje. Es responsabilidad de esta área también la de diseñar las estrategias (no necesariamente la operatividad) para el pautaado en los medios. El trabajo creativo es fundamental, y es por este motivo que el área debe estar en continua búsqueda de acciones, hechos y mensajes que puedan despertar el interés del público.

11. Investigación

El equipo de investigación se encarga de mantener informado al comando de campaña acerca de las percepciones de la opinión pública. En la medida de lo posible, esta tarea debe ser contratada externamente. Si no hay suficientes recursos, en el capítulo sobre los estudios de opinión, donde el tema es tratado en extenso, se dan algunas recomendaciones para realizar una encuesta “casera”.

12. Equipos técnicos/propuestas

El objetivo de los equipos técnicos es el de generar proyectos realizables y relevantes para exponer en el curso de la campaña. De esta área deben nacer los materiales base de posiciones del candidato ante las áreas de gobierno, que son el verdadero sustento del discurso político. No es que la mayoría de la gente vote por propuestas “serias y coherentes”, pero sí ayudará mucho que las mismas sean “creíbles”.

Es importante entender que en esta área se pueden agrupar independientes, profesionales, militantes, etc. Los equipos técnicos son un espacio de participación colectiva con objetivos bien delimitados. Pueden funcionar también como vehículo de expansión de la campaña a círculos de ciudadanos poco politizados.

Más allá de la solidez de las propuestas, este espacio es importante por varias razones:

1. Es un interesante mecanismo de canalización de participación, sobre todo para muchos espontáneos.
2. Permite que mucha gente sienta la campaña como propia al participar en ella y ayude a viralizarla.
3. Está sucediendo cada vez más que sobre algunos temas relevantes el candidato no sabe qué decir o se formulan propuestas en el aire sin ningún sustento, lo cual las hace poco creíbles y atacables mediáticamente.

Se deberá nombrar un **responsable general de equipos técnicos**. Esta persona pertenece al comando de campaña y responde exclusivamente al director de campaña. Es el encargado de la puesta en marcha del manejo general de los distintos equipos y de su funcionamiento diario. Los equipos técnicos se dividen en la cantidad de temas que se crea conveniente (salud, educación, deportes, economía, obras, juventud, mujer, desarrollo social, turismo, etc.). Una vez armados los distintos equipos, el responsable general de equipos técnicos deberá nombrar un **coordinador de comisión y un suplente**. El responsable general realizará una reunión semanal con los coordinadores de cada equipo, para tener “en carpeta” las propuestas, proyectos, ideas y trabajos realizados por todas las áreas. Para maximizar el tiempo, es importante que se asignen horarios y tareas concretas, para minimizar la charla política y maximizar la generación de proyectos útiles, realizables y creíbles.

13. Administración y finanzas

Esta área se encarga de la recolección y administración de los recursos de la campaña, ya sea monetarios, materiales o humanos. Como tal, es un centro neurálgico para el desarrollo exitoso. Cuando se piensa en la estrategia y en su organización, saber con qué recursos contamos es una variable clave para poder administrarlos con sabiduría; las mejores ideas de campaña se caen si no están los recursos.

La organización debe partir de supuestos realistas, porque no hay nada peor para una campaña que quedarse sin nafta a 2 km de la llegada. Es un tema para tomárselo con seriedad, ya que hemos visto muchas campañas donde los candidatos aseguran que ya cuentan con los recursos, los apoyos y los militantes o que, simplemente, ellos empezarán a llegar “mientras vamos avanzando”. Es cierto que toda aventura político-electoral tiene su cuota de audacia, pero hay que saber hasta dónde hacerla correr. La administración de los recursos es un principio fundamental a tomar en cuenta desde un comienzo. Piénsese la campaña como un “emprendimiento” de negocios cuyo presupuesto debe estar asegurado de antemano. Cuando no se tiene el financiamiento total razonablemente asegurado, posiblemente se vaya a perder lo poco que se invirtió.

Un error común es darle autonomía al área de finanzas para que establezca las prioridades de desembolso o actúe de auditora de la campaña, en función de ser la que hace los cheques. Muchas veces es el tesorero quien decide si se hace o no un afiche en función de sus gustos, quien se convierte de esa manera en el jefe de campaña de facto.

Es importante aclarar que cuando nos referimos a recursos no estamos hablando solo de dinero, sino, además, de recursos humanos. Las campañas

suelen ser procesos largos y agotadores para cualquiera. Siempre se comienza con una gran dosis de entusiasmo, que paulatinamente se va desgastando. Y esto no es tanto por falta de pasión de las personas, sino por simple cansancio físico.

Muchas veces, el responsable de las finanzas es al mismo tiempo el recaudador de fondos. En otros casos, hay varios integrantes del grupo político que desempeñan esa función sobre la base de la red de contactos que cada dirigente posee. El tema del financiamiento de la campaña se desarrolla en un capítulo específico (“El presupuesto de campaña”).

14. El rol de los consultores

La función central del consultor político es diseñar la estrategia de campaña y asistir en todas las decisiones que se tomen en función del objetivo electoral. En este sentido, no es el director de la orquesta, sino el que escribe la partitura y, eventualmente, entrena a los músicos. Puede asesorar en la correcta implementación de la misma, pero la ejecución corre por cuenta del comando de campaña. El consultor en comunicación política no es un diseñador de políticos, sino quien estudia el campo para lograr los puntos de conexión entre el candidato y el electorado. Sus funciones son:

- Estrategia y táctica
- Proponer las acciones cotidianas
- Revisar las estrategias de los contrincantes
- Construir escenarios políticos y mediáticos
- Evaluar y recomendar estrategias de comunicación
- Analizar la evolución de la opinión pública
- Hacer recomendaciones para maximizar la imagen del candidato
- Colaborar en la definición de los ejes discursivos
- Orientar sobre la confección de la agenda de campaña
- Realizar recomendaciones para la realización de las piezas publicitarias

Consejos finales

1. Nunca se debe poner a dos personas al mismo nivel de decisión. Como solía decir Napoleón, “más valdría un mal general que dos buenos”.
2. El candidato no debe ser la referencia para la toma de decisiones, su rol es hacer la campaña en el terreno.
3. A los dirigentes políticos se los puede incluir en una mesa de análisis para que sean un órgano de consulta, aunque no de decisión. Van a debatir y analizar por fuera o por dentro de la estructura de campaña, así que mejor tenerlos a mano, contenidos y escuchados.

4. Trabaje para fidelizar y darle valor al recurso máspreciado de su campaña: las personas. Si lo capitaliza bien, será un diferencial enorme frente a su adversario.
 5. Organice bien su estructura y comprenda el rol de cada persona: cuando cada uno cumple su tarea siguiendo la estrategia, la campaña se desarrolla con fluidez.
 6. Los asesores son asesores, no decisores ni ejecutores. La decisión no debería pasar por ellos.
 7. Centralice las cuentas de la campaña, para que sea una sola persona la que tenga que lidiar con los pagos, quitando el peso al candidato.
 8. No deje que el administrador de las finanzas se convierta en el jefe de campaña y termine definiendo en qué se gasta y a qué se le da prioridad de pago.
-

Augusto Reina

Consultor político especializado en campañas electorales, comunicación de gobierno y opinión pública. Cursó estudios de campañas electorales (Fundación Konrad Adenauer - Berlín), comunicación institucional (UCA) y comunicación gubernamental (Universidad Austral). Director de Doserre - Consultoría Política, desde donde han trabajado para 27 campañas electorales, tanto en Argentina como en América Latina y han capacitado a más de 40 equipos de campaña, candidatos y gabinetes de gobierno. Ejerció la docencia y la investigación en la Universidad del Salvador, FLACSO, el Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Nacional de Cuyo, entre otros. Trabajó como consultor en IPSOS - Mora y Araujo y Carlos Fara & Asociados. Coautor del *Manual Acciones para una buena comunicación en gobiernos locales*, editado por la Fundación Konrad Adenauer y ACEP. Escribió en la *Revista Argentina de Ciencia Política* y la *Revista de Ciencias Sociales* de la UNQ, entre otras.

Máximo Reina

Consultor político especializado en comunicación, medios y opinión pública. Trabaja en la implementación de estrategias de campaña y gobierno para municipios, organismos gubernamentales y legisladores. Actualmente es director de Doserre, consultoría política, desde donde han trabajado para 27 campañas electorales, tanto en Argentina como en América Latina, y han capacitado a más de 40 equipos de campaña. Ha trabajado junto a consultoras internacionales como Newlink Political y Carlos Fara & Asociados. Dicta cursos y seminarios de media training para dirigentes, partidos políticos, empresas e instituciones. Posee cursos de especialización en comunicación en la UCA y en la Universidad Austral y en economía en el IAE. Realizador de piezas institucionales y documentales radiales y televisivos.

CAPÍTULO 14

El presupuesto de campaña

Carlos
Rizzuti

El presupuesto de campaña es el plan de la campaña electoral sintetizado en cifras; lo único del plan de campaña que no se incluye en el presupuesto es el mensaje. Todo lo demás involucra gastos y, por lo tanto, se debe contener de alguna forma en el presupuesto. Para muchos, el presupuesto es uno de los elementos más importantes del plan de campaña, pues señala cuántos, de dónde y cuándo obtener recursos, así como la escala y la estrategia que se utiliza para llegar hasta los electores. En otras palabras: si no hay recursos para hacer ciertas cosas, hay que modificar la estrategia.

Tener recursos, particularmente dinero, es una condición necesaria pero no suficiente del éxito electoral. El dinero no es el único recurso de la campaña, ya que también el tiempo del candidato y el trabajo militante son básicos. Se debe contabilizar además del dinero:

- Tiempo
- Talento
- Personal
- Apoyos
- Alianzas
- Partido

La obtención y la manera en que se gastan los recursos constituyen aspectos muy importantes de toda elección, y de esos temas se ocupa el presupuesto de campaña.

El presupuesto obliga a relacionar los gastos con los ingresos y a evaluar los programas que pueden ser financiados y a encontrar alternativas a las acciones más costosas.

Como principal instrumento de planificación, dirección y control para realizar campañas efectivas, el presupuesto incluye tres componentes básicos: gastos, ingresos y flujo de fondos.

Gastos: la magnitud y el tipo de gastos varían según el nivel de la campaña, el grado de competencia previsto, la dimensión, la dispersión, las actitudes políticas del electorado, y la estrategia general de dicha campaña. Los gastos típicos pueden incluir gastos de oficina (alquiler, equipos, teléfonos, correo, víveres), medios masivos (impresos, televisión, radio), artículos de obsequio a los electores, colecta de fondos, salarios del personal, viajes y gastos de los voluntarios.

Ingresos: comprenden los ingresos previstos, sobre la base de las fuentes potenciales de las contribuciones a la campaña (financiamiento público, actos de colecta de fondos, donadores individuales) y definen cuánto se puede obtener de cada una de las fuentes.

Flujo de fondos: provee a la campaña de un calendario y estima cuándo será necesario hacer cada gasto y cuándo estarán disponibles los fondos para dichos gastos. La oportunidad para efectuar gastos tiende a forzar las decisiones acerca de la colecta de fondos, ayuda a prever cuándo se necesitará demorar los gastos y cuándo se requerirá aumentar la colecta.

Es importante advertir que no todo lo que aquí se comenta es aplicable en la práctica, ya que dependerá mucho del contexto local. La experiencia previa determinará, sin duda, buena parte de las decisiones que se tomen. Sin embargo, se exponen diferentes criterios para mejorar la manera en que se hacen habitualmente las cosas.

Gastos

Los factores más relevantes que influyen en el gasto de una campaña son:

- el tiempo de duración
- distancia entre los núcleos electores
- número de poblaciones que el candidato visite
- nivel socioeconómico de los electores
- número de candidatos contendientes
- nivel de precios
- infraestructura local
- número de actos a realizar

Además, existe una relación directa entre el tamaño de la población a la cual está dirigida la campaña y la cantidad de dinero gastada en dicha campaña; de modo que entre más grande sea la población, menos será el gasto per cápita y, viceversa, entre más pequeña sea una población, los costos per cápita se incrementan.

Una opción es basar el presupuesto en la estrategia de la campaña. Solamente una vez que se ha determinado lo que se hará en la campaña para ganar se podrá desarrollar su presupuesto. De acuerdo con la estrategia, al definir cada una de las acciones a realizar se debe tratar de responder a las preguntas: ¿cuántos votos producirá este gasto?, ¿en qué sería más rentable invertirlo?

Ya que es difícil prever el resultado de una colecta de fondos, es conveniente desarrollar dos o hasta tres presupuestos de gasto: un presupuesto optimista, otro pesimista y uno término medio.

Otra opción es ajustar la estrategia a la disponibilidad factible de recursos. Pero la estrategia no debe mutilarse por insuficiencia financiera; en todo caso, lo que procede es encontrar otras opciones que correspondan a la estrategia diseñada, que sean menos costosas, pero que permitan igualmente conducir a la victoria.

Campañas económicas, si son bien planeadas e inteligentemente ejecutadas, pueden ganar, incluso en contra de aquellas dotadas con recursos financieros muy superiores. Lo importante es una evaluación realista de lo que se necesita gastar y de los fondos que se es capaz de obtener, teniendo en cuenta que la asignación de recursos debe corresponder al objetivo básico de la campaña: el contacto con los electores.

Teniendo en cuenta este objetivo básico, una regla posible para distribuir el dinero de una campaña es la siguiente:

- Del 60% al 70% se destina a los medios de comunicación, que pueden comprender radio, televisión, correo, marketing telefónico para la persuasión de electores, reparto de folletos u otros materiales mediante el empleo de voluntarios (incluido el costo de la impresión), es decir, todos aquellos medios que se empleen para mantener contacto con los electores.

Como se analiza en el apartado sobre la nueva ley en Argentina acerca de la gratuidad de los espacios en radio y televisión para las elecciones de cargos nacionales y provinciales en la provincia de Buenos Aires, este porcentaje podría variar, ya que el pautado en TV es por lejos lo más caro en una campaña (ver capítulo 5). Todas las observaciones subsiguientes sobre la inversión presupuestaria en este rubro debe quedar relativizada si su campaña está sujeta a las nuevas reglas mencionadas.

- Del 20% al 25% se ocupa en gastos generales: salarios, renta, equipo de oficina, viajes, seguros, impresiones y papelería.
- Del 5% al 20% se destina a investigación y consultoría: básicamente, a hacer estudios de opinión pública para ir monitoreando la evolución

del electorado, el asesoramiento de profesionales en estrategia, comunicación, publicidad, internet, etc.

Las partidas más comúnmente incluidas en los presupuestos de las campañas son las que figuran en el Anexo I.

1. El presupuesto de los medios

Debido a la alta proporción de recursos que se emplean en el pautado de publicidad en los medios de comunicación, una de las decisiones más importantes de una campaña es cómo distribuir efectivamente el presupuesto entre esos medios en función del impacto cualitativo y cuantitativo de cada uno sobre el elector. El énfasis en los medios de comunicación depende del nivel en el que se esté realizando la campaña. En el ámbito municipal (hasta los 100.000 habitantes), el material gráfico distribuido casa por casa y las radios locales pueden tener mayor importancia con respecto a la televisión, por ejemplo, que en una campaña mayor, en la que la TV absorberá la mayor cantidad de recursos.

El costo de algunas acciones no varía directamente de acuerdo con la magnitud del público objetivo (*target*), como los carteles y anuncios.

Otras acciones tienen un componente variable y varían directamente con el tamaño del *target* (mayor o menor intensidad de dichas acciones, extensión geográfica o contacto con los electores), como la distribución casa por casa, la promoción por teléfono o correo. En este último caso, el conteo es un factor vital para asignar los recursos básicos. Se debe cuantificar el *target* para acciones tales como el contacto por correo, telefónico o domiciliario, cuántas familias incluir de modo que únicamente reciban una pieza de correo o una sola llamada telefónica. Una regla básica para estimar los recursos a utilizar es: "si tenés dudas, contálo". En suma, conforme a la estrategia se debe determinar cuántos votantes es necesario alcanzar, cuáles son los costos relativos de los medios de comunicación y después decidir la mezcla correcta.

Los tiempos de inversión publicitaria dependen de la situación del candidato. Si es conocido, no necesitará gran campaña de medios al principio; pero si no es conocido, sí, para instalarlo. De la misma manera si va arriba en las encuestas o no. El presupuesto de medios debe incluir también el ahorro que puede representar el acceso gratuito a los medios masivos de acuerdo con la legislación electoral.

2. El presupuesto de militantes

El trabajo de los militantes puede constituir un gran ahorro para la campaña. Por eso, es importante determinar la cantidad y calidad de los voluntarios

que puedan ser utilizados en cada uno de los rubros del presupuesto de gastos. Por ejemplo, si sólo se reclutan personas de la tercera edad, es más difícil contarlos como voluntarios que transiten por las calles repartiendo material de mano, pero puede que sea un buen equipo de personas para realizar llamadas telefónicas o envíos de correspondencia. Si son estudiantes, quizá prefieran ir a la calle a hacer puerta a puerta y entregar material gráfico.

Ninguna campaña está diseñada en forma tan precisa que el reclutamiento de voluntarios concuerde exactamente con las proyecciones del presupuesto para el rubro. Sin embargo, fijará metas para cada actividad y período de tiempo en la campaña, las que deben orientar el reclutamiento, capacitación y asignación de tareas para los militantes.

3. El control de gastos

La diversidad de actividades urgentes que tienen que desarrollarse en la breve duración de la campaña provoca alguna tendencia al desorden, a pesar de que existan un plan y un presupuesto de campaña.

No obstante, el presupuesto puede ser un instrumento de control útil si la autorización de su ejercicio se mantiene centralizada, única y ubicada de manera precisa en algún punto jerárquico de la organización de la campaña. En la medida en que el plan, las estrategias, los objetivos de los programas y sus respectivos recursos sean claros y compartidos por los principales colaboradores del candidato, esta centralización no provocará demoras, ya que se tratará sólo de la instrumentación de decisiones tomadas con anterioridad.

Además, por su propia naturaleza, los artículos de mayor relevancia, tales como la propaganda impresa, correspondencia, encuestas, spots de radio y televisión, conviene que sean contratados por escrito al principio de la campaña, lo que reduce el ámbito de las decisiones que deben tomarse con urgencia durante su desarrollo.

Asimismo, presupuestar un fondo de contingencia puede dotar a la campaña de la flexibilidad necesaria para responder a necesidades no previstas en el plan, sin que esto signifique afectar el control centralizado del grueso de las partidas consideradas en el presupuesto.

Otro control, no menos importante, se refiere a vigilar que la campaña no provoque la impresión entre los lectores de que existen desperdicios o dinero mal empleado. Una mala impresión acerca del uso de recursos puede causar el rechazo de los electores, la pérdida de donadores potenciales y, finalmente, resultar en votos en contra o en abstención.

Un tema adicional siempre álgido es que el responsable de la campaña no debe permitir que el tesorero se convierta finalmente en el verdadero jefe de

campaña, autorizando o no egresos en función de su propio criterio de lo que debe hacerse, o en regla con alineamientos políticos. Este aspecto es tratado en el capítulo “Organización de campaña”.

Ingresos

En lo que corresponde al presupuesto de ingresos interesa, sobre todo, si tendrá que realizarse una colecta de fondos específica para la campaña como fuente de financiamiento principal o complementaria (es lo más habitual en la práctica), o se dependerá fundamentalmente del presupuesto público y de las aportaciones que le asigne el propio partido. En este último caso, el presupuesto de ingresos equivaldrá al monto de aportaciones públicas y partidistas, por lo que el problema se reducirá a la negociación de un calendario de administración adecuado a la manera como se ejercerá el gasto para cumplir con la estrategia.

En la medida en que el presupuesto de ingresos dependa de la colecta específica a la campaña, buena parte del esfuerzo del candidato y de sus colaboradores tendrá que dirigirse a obtener el dinero suficiente para financiarla.

1. La colecta de fondos

El más exitoso esfuerzo de recolección de fondos implica una cuidadosa identificación y selección de los individuos y organizaciones que probablemente apoyen al candidato. El tema y el mensaje son vitales para la colecta de fondos; de ellos dependerá la respuesta. Cada tipo de contribuyente requiere de un mensaje único para que su respuesta sea positiva.

La colecta de fondos no es ajena a la colecta de votos. La capacidad de recaudación de fondos de un candidato es resultado de la percepción que tienen sus donadores de las probabilidades de victoria. Por eso, existe una alta correlación entre la cifra recaudada y el número de votos que el candidato recibe.

Para desarrollar una estrategia de recolección de fondos se debe realizar no solo un mapa de contactos y un mapa del poder económico, sino también un mapa de los actores sociales que podrían ser seducidos por la puesta en práctica de determinadas políticas públicas cuando un candidato llegue al gobierno. Así, un plan de desarrollo industrial concreto podría generar aportes de los empresarios y sindicatos beneficiados por ese tipo de modelo.

La colecta puede tener lugar por vía del candidato y de actos celebrados con este propósito.

La colecta vía candidato

Cuando la campaña depende por completo de la colecta de fuentes privadas, la recaudación de dinero llega a ser una actividad de importancia estratégica, por lo que el candidato tiene que dedicarle el tiempo necesario a esta actividad crucial para su sobrevivencia. El candidato se convierte en el principal recolector de fondos porque es la persona que todos quieren conocer; la gente desea hablar con él acerca de temas convincentes, rozarlo, tomarle la medida, ver cuán agradecido está de su apoyo financiero, escuchar su mensaje y, básicamente, estar convencida de darle su dinero para que gane.

El candidato es la clave del éxito; el mejor plan fallará si él no es atractivo para los voluntarios de la campaña, para el electorado y para los que pueden apoyarlo financieramente. Por eso, el candidato debe dedicar un tiempo importante de su tiempo a la tarea de recaudar fondos en las primeras etapas de la campaña. Debe estar dispuesto a hacer todo lo necesario para conseguir sus metas de recaudación, tener una estrategia de discurso para movilizar el interés, transmitir escenarios de poder verosímiles, mostrar que está a la altura de las circunstancias.

Antes de iniciar la campaña, se debería contar con no menos del 10% del total del costo presupuestado para poder iniciar las actividades, pues al comienzo es difícil solicitar aportaciones, ya que el interés de los electores apenas despierta. Sin el dinero requerido, la viabilidad de cualquier campaña estará en duda; el viejo adagio de “dinero llama dinero” es cierto en las colectas: se necesita dinero para folletos, sobres, estampillas, etc., utilizados en los programas iniciales para recaudar fondos. No es raro, entonces, que existan préstamos a la campaña de manera que si se tiene éxito se recupera al final de la misma; si no, se convierte en donación directa del interesado.

De acuerdo con la investigación realizada sobre posibles donadores, la colecta se inicia “cara a cara” con los grandes donadores potenciales, muchos de los cuales no están interesados en asistir a un acto, a menos que una personalidad política principal sea invitada. La mayoría de los grandes donadores de dinero lo dan para garantizarse el acceso al legislador o al gobernante potencial.

Una estrategia exitosa es que estos grandes donadores, además de aportar sumas importantes, integren un comité que asuma la responsabilidad de ayudar al candidato a obtener los fondos necesarios para conducir su campaña. Idealmente, un comité financiero está compuesto por dos grupos de individuos. Aquellos que están establecidos, profesionales exitosos y hombres de negocios de la propia comunidad, y aquellos que se esfuerzan por ser o estar en una posición similar. El primer grupo está constituido por personas que fácilmente pueden proporcionar un cheque de contribución, a quienes se les debe requerir la donación para integrar el comité; estas personas tienen acceso a otros individuos que pueden hacer lo mismo. El segundo grupo está

usualmente compuesto por jóvenes profesionales y hombres de negocios de la comunidad que no pueden hacer un cheque por la misma cantidad, pero que, sin embargo, pueden hacer una contribución sustancial. En esta categoría también entran los que, al ser llamados para contribuir con la campaña, ayudarán con su trabajo en la colecta de fondos, ya sea en los actos o en las actividades específicas para tal fin.

Se recomienda integrar a individuos de diversas profesiones, ocupaciones y áreas geográficas a lo largo de la división electoral, de modo que se represente a la totalidad de la misma; así se ampliará la base de apoyo y aumentará la probabilidad de donantes seguros de la división en su conjunto.

La intervención del candidato no concluye ahí: encabeza todos los actos que el comité de finanzas realice para recaudar fondos; tiene que firmar, si es posible, todas las cartas de petición de las donaciones y, además, agradecer por teléfono o por carta, según la importancia del monto, las donaciones que perciba de los electores como respuesta a sus peticiones.

Actos de colecta de fondos

Los actos para recolectar fondos son otra fuente de dinero para los candidatos. Incluso, las campañas pueden basar su financiamiento en estos actos como su principal fuente de ingresos. Se trata de atraer la base más grande de donadores potenciales a un acto para cuya admisión se requiere comprar un boleto, un cubierto o hacer una contribución.

Distintos actos son organizados para diferentes niveles de probables donantes. Estos actos no sólo son importantes para las campañas por sus posibilidades económicas, sino porque también estimulan el entusiasmo de los seguidores. Sin embargo, requieren una planificación intensa y dedicación sustancial de tiempo, sea por parte de los voluntarios o del equipo pagado.

Los actos para la recaudación de fondos pueden ser tan variados como la imaginación de sus organizadores lo permita. Cenas y comidas de gala, desayunos, conferencias, subastas de arte, reuniones en sitios públicos, rifas, cócteles, té, cafés, sorteos, venta de artículos utilitarios, días de campo, parrilladas, maratones radiofónicas, ferias, exposiciones, competencias deportivas, conciertos, festivales musicales, etc.

Generalmente, las campañas consideran dos eventos principales por lo menos, cuya fecha de realización también se maneja para atraer a los medios de comunicación y dar aliento a la campaña en los momentos considerados críticos.

Fondos alternativos

Muchas veces los aportantes no tienen dinero en efectivo, o no quieren brindarlo, pero sí pueden contribuir con especies: vehículos, computadoras, per-

sonal, oficinas, locales, espacios publicitarios, impresiones, consultoría, etc. Al donante quizá le salga más barato y no necesariamente se compromete públicamente con un candidato en especial.

Otro mecanismo es el financiamiento directo a los proveedores de una campaña. Eso sucede con proveedores que define el comando, pero que son solventados de forma directa (agencias de publicidad, pauta en medios, consultores externos, imprenta, etc.). Mediante este modo, el aportante se garantiza que su contribución no irá a un saco roto –o al bolsillo de algún dirigente– sino a un recurso específico.

Un tercer mecanismo consiste en realizar un aporte a fundaciones, centros de estudios u ONGs, permitiendo que el fondo obtenido, además de ganar en transparencia, le evita al donante quedar comprometido.

Flujo de fondos

El presupuesto de flujo de fondos provee a la campaña con un calendario que especifica cuándo se necesita el dinero y cuánto consumirá el esfuerzo de campaña. Además, ayuda a determinar la oportunidad de una actividad particular de la colecta de fondos para que sea capaz de cubrir satisfactoriamente las necesidades que se presenten. El flujo de efectivo debe ser suficiente para no impedir, demorar o limitar la realización de cualquier actividad considerada en el plan de campaña.

El presupuesto de flujo de fondos debe ser congruente con el calendario de la campaña y factible de acuerdo con el monto y disponibilidad de recursos previstos en el presupuesto de ingresos.

Debe tenerse en cuenta que el gasto en medios de comunicación, una de las partidas más importantes de la campaña, irá creciendo a medida que ésta avance, hasta culminar en la fase de cierre, durante la cual se intensifica al máximo el esfuerzo de comunicación por todos los medios previstos en la estrategia. De modo que para esta etapa final es conveniente prever un gasto no menor al 30% del total de esa partida. Se vuelve a advertir sobre las nuevas reglas que existen en la Argentina para los cargos nacionales y provinciales en la provincia de Buenos Aires: si se está sujeto a ellas, implica un cambio sustancial en las prioridades y el flujo de gastos.

Las necesidades de efectivo deben ser definidas conforme a los gastos a erogar semana por semana, partida por partida y en cada una de las áreas que comprenden las actividades. Estas necesidades de efectivo deben ser acordadas y cubiertas oportunamente por los responsables de obtener los ingresos planeados. Se aconseja hacer cada semana una comparación de lo gastado hasta ese momento y lo que se estimaba gastar cuando se formuló

el presupuesto, para poder identificar las partidas en las que se está gastando más de lo presupuestado, y aquellas en que se registran ahorros de importancia. De esta manera se pueden hacer ajustes para recortar, transferir o ampliar el gasto dentro de un área dada, obviamente, de acuerdo con los requerimientos de la estrategia de la campaña en ese momento.

En situaciones de escasos recursos, se aconseja prever los gastos que demandará el día del comicio (boletas, fiscales, movilización, comunicación, centro de cómputos, etc.), de manera que lo elemental esté cubierto.

Una vez definido eso, la segunda previsión es para el gasto en publicidad. Si hay poco dinero, deben concentrarse todos los recursos en las últimas dos semanas, para que tengan algún efecto. Si se dispersa el poco presupuesto a lo largo del tiempo, será dinero tirado al tacho de la basura. Los medios electrónicos exigen intensidad en el pautaado y calidad de los spots: si no se pueden garantizar ambos, hay que cambiar la estrategia de inversión. Quizá sea conveniente concentrarse en radios –que es más barato– y salir de la televisión, o focalizarse en la vía pública. Al mismo tiempo, debe tenerse en cuenta que la calidad del material que se transmite es fundamental para no dar la impresión de una campaña amateur, poco profesional; ergo, alejada de la posibilidad de llegar al poder.

Anexo

Presupuesto estimativo de gastos de campaña

Ítem	Concepto	Monto
1	Actividades del candidato y familiares	
1a	Personal de apoyo	
1b	Gastos de desplazamientos	
1c	Organización de actos especiales	
2	Propaganda	
2a	Letreros, carteles, pasacalles, pintadas	
2b	Propaganda en periódicos	
2c	Diseño gráfico de la propaganda en periódicos	
2d	Propaganda en radio	
2e	Costos de producción de la propaganda en radios	
2f	Propaganda televisiva	
2g	Costos de producción de la propaganda en televisión	
2h	Obsequios-recuerdos de la campaña	
2i	Comunicación 2.0	
2.j	Producción de contenidos y diseño para redes sociales y sitio web	
3	Información y relaciones	
3a	Boletines de distribución gratuita	
3b	Conferencias de prensa	
3c	Material para la prensa	
3d	Fotografía y video	
4	Promoción del voto	
4a	Gastos de voluntarios	
4b	Impresos	
4c	Teléfonos para el marketing telefónico	
4d	Correo directo	
4e	Promoción casa por casa	
5	Colecta de fondos	
5a	Gastos para los actos principales de colecta de fondos	
5b	Gastos para los actos menores de colecta de fondos	
5c	Gastos de correo y teléfono	
6	Dirección y administración general	
6a	Gastos de investigación y evaluación (encuestas)	
6b	Tareas de asesoramiento	
6c	Personal no voluntario	
6d	Alquiler de cuarteles generales	
6e	Servicios (teléfonos, agua, luz, gas, impuestos) del cuartel general	
6f	Equipo de oficina (mobiliario, software, impresoras, computadoras)	
6g	Abastecimiento de oficina y correos	
6h	Seguros	
6i	Gastos de misceláneas	

Carlos Rizzuti

Ingeniero Civil graduado en la Universidad de Buenos Aires y Doctor en Puentes y Caminos (título revalidado en España). Es Vicepresidente 1° de la Asociación Civil Estudios Populares (ACEP), en donde se desempeña, entre otros, en el área financiera, realizando supervisión y colaborando en la coordinación, manejo y administración de los recursos. Ha participado de innumerables cursos, diplomados y capacitaciones en temas de políticas públicas, comunicación política y desarrollo insitucional. Es experto en diseño y planificación de proyectos y control de presupuestos.

CAPÍTULO 15

Consejos para candidatos y asesores

1. No espere soluciones mágicas. Las campañas son carreras de resistencia, no de velocidad. Los resultados llegan con la estrategia correcta, trabajo diario y con disciplina en el mensaje.
2. Si el líder no está convencido de la estrategia, la campaña va a ser un dolor de cabeza; mejor no seguir adelante.
3. Estrategia que no está escrita, estrategia que no existe.
4. Los equipos de campaña terminan aplicando pocas recomendaciones de las propuestas por el consultor: lo importante es que las pocas que implementen sean las verdaderamente estratégicas.
5. Tenga paciencia: la estrategia no se asimila de la noche a la mañana, requiere un tiempo de comprensión para su aplicación cabal.
6. No siempre el equipo de campaña comparte la estrategia. Muchas veces termina aplicándola sin darse cuenta conscientemente.
7. Decida lo que decida, empiece con tiempo; llega un momento en que toda la plata del mundo no puede resolver la falta de tiempo.
8. Tener el financiamiento resuelto de entrada puede ser un problema: tiende a pensarse que la estrategia es lo de menos porque lo más importante ya está.
9. Siempre cuente bien sus recursos: no hay nada peor que quedarse sin nafta en el medio de la carrera. Más vale una campaña corta, intensa y decidida que una larga, dispersa y vacilante. Antes de comenzar la campaña, sepa con qué recursos cuenta, tanto humanos como económicos.
10. Desconfíe cuando le digan que está todo genial; escuche las voces críticas, aunque más no sea para reafirmarse en lo que ya pensaba.

11. Quédese tranquilo solo cuando los que tienen contacto con el territorio le dicen que los militantes son bien recibidos por la gente: si no es así, es porque hay algo de la estrategia que no está funcionando.
12. No se deje llevar por la masividad de los actos; la verdad está en los estudios de opinión pública.
13. La opinión pública reacciona mucho más lentamente de lo que la política supone; sea persistente.
14. Casi nadie debe saber absolutamente todo en un comando. Tenga en cuenta que a los dirigentes les gusta jactarse de saber lo secreto y hoy todo se puede viralizar.
15. No confunda opinión pública con opinión publicada.
16. Cuidado con el entorno familiar del candidato; muchas veces cree que nadie sabe mejor que ellos lo que el líder debe hacer.
17. El microclima es un denso humo que tiende a apartarnos de la estrategia de campaña; procure descartar todas las apreciaciones hipotéticas de corto plazo y aférrese a los datos que obtuvo en los estudios de opinión pública.
18. No se confíe en la gente que lo saluda espontáneamente por la calle: la gran mayoría son adictos a Ud. (y además, la gente es muy cholula).
19. Cuando haya un punto debatido y no pueda realizarse una investigación inmediata, procure confiar en la opinión de los expertos: en casos inciertos, es su opinión la que debe primar.
20. Recuerde que los asesores son asesores, no decisores ni ejecutores. La decisión no debería pasar por ellos.
21. Nunca ponga a dos personas al mismo nivel de decisión. Como solía decir Napoleón, “más valdría un mal general que dos buenos”.
22. El candidato no debe ser la referencia para la toma de decisiones. El candidato está en la campaña para ganar votos y sumar apoyos, no para organizarla.
23. Organice bien su estructura y comprenda el rol de cada persona. Cuando cada uno cumple su tarea siguiendo la estrategia, la campaña se desarrolla con mayor fluidez.
24. Antes de comenzar la campaña, busque momentos de pensamiento y planificación para diseñar las acciones estratégicas. Durante la campaña le será muy difícil pararse a pensar con creatividad.
25. Todas las acciones, TODAS, deben ir en función de la estrategia y del posicionamiento del mensaje.

26. Trabaje para fidelizar y darle valor al recurso máspreciado de su campaña: las personas. Están trabajando por usted y necesitan el estímulo del líder. Si lo capitaliza bien, será un diferencial enorme frente a su adversario.
27. Tenga reuniones habituales con la militancia y comuníqueles la parte de la estrategia que necesitan conocer. Sentirse parte brinda una motivación adicional.
28. Siempre tenga a la tropa movilizada: cuando salen los afiches a la calle y los spots están en la televisión, todo el mundo tiende a relajarse porque cree que la publicidad hará el trabajo por ellos.
29. Centralice las cuentas de la campaña para que sea una sola persona la que tenga que lidiar con los gastos y pagos; de esta forma, le quita el peso al candidato.
30. Defina bien quién o quiénes serán sus verdaderos adversarios.
31. Tenga en claro cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, pero también las de sus adversarios.
32. Siempre mantenga su agenda de temas. El éxito de una campaña no depende de devolver pelotas de revés, sino de meter tantos con el primer saque.
33. Cuando elija los temas de campaña, asegúrese de que son de interés de la gente. Cuando los diga, asegúrese de que lo entiendan.
34. Su eslogan debe ser breve y transmitir la idea fuerza de su campaña. Por más tentador que sea, el eslogan no surge sólo de un acto creativo, sino que debe estar alineado con la estrategia.
35. Dispersión mata mensaje: alinee todas las comunicaciones de la campaña hacia los ejes centrales.
36. Es necesario alejarse de la tentación de comunicar todo: concéntrese en comunicar lo que es estratégicamente importante.
37. Fidelice periodistas con información en almuerzos, cafés y reuniones semanales; los comunicados de prensa sirven, pero no son suficientes.
38. Las entrevistas son la oportunidad para pasar nuestros mensajes, no vamos solo a responder preguntas.
39. Antes de comenzar una entrevista, revise sus mensajes centrales. Tres mensajes es suficiente; si lo ayuda, escríbalos en una hoja.
40. Utilice puentes para volver siempre a su mensaje: no hay que desviarse del mensaje. Repítalo aun si preguntan desde otro ángulo.

41. No hace falta explicar el mundo: evite irse para por las ramas, solo concéntrese en los mensajes.
 42. Tenga una buena respuesta cuando le pregunten “¿Por qué quiere ser candidato?”.
 43. No conteste sobre aquello de lo que no sabe: nadie está obligado a saber de todo.
 44. Un discurso debe ser repetido en forma constante, pero en forma orquestada.
 45. La clave del discurso político es representar un interés concreto del auditorio. Sin un “mensaje palpable”, sus palabras suenan sin oírse.
 46. El discurso político en la era digital solo es persuasivo si implica e involucra.
 47. Envuelva las razones en un discurso de emociones.
 48. Ser claro y breve es una virtud de un político moderno: “Lo bueno, si breve, dos veces bueno...” Baltasar Gracián (1601-1658).
 49. Usar palabras sencillas facilita la comprensión del mensaje.
 50. Use las 5 C: claro, conciso, contrastante, conectable y creíble.
-

CAPÍTULO 16

Caso: “Soy lo que soy”

Presentación

Augusto Reina y
Carlos Fara

“La verdad ... no sé si quería llegar tan lejos ... pero las circunstancias de la vida me fueron llevando ... todo siempre fue una lucha para mí”, reflexionaba Carolina frente a Mariela, su amiga del alma, mientras fumaban un cigarrillo y tomaban cerveza en el porche de su casa.

Carolina García, actualmente diputada provincial y presidenta del bloque legislativo del Partido de la Gente (PG), es la promesa política de Buenavida. Tiene 43 años y es una de las dirigentes con mejor imagen de la provincia. Se hizo conocida por haber denunciado un problema medioambiental de grandes proporciones que dejó un tendal de enfermos de cáncer. Con mucha prestancia pública y enfrentando a los poderes provinciales, inició una mega-causa que terminó en el año 2010 con la destitución del gobernador Figueredo del Partido del Pueblo (PP). En aquel entonces, Carolina era una joven fiscal repleta de entusiasmo que se enfrentó a las corporaciones del polo petroquímico y a la federación empresaria tanto en los juzgados como en los medios.

Si bien finalizó la causa con una buena imagen frente a la población de Buenavida, se cansó de la convulsionada escena política y se retiró momentáneamente de la función pública para disfrutar de su familia. Es que Carolina García, en los horarios en que no ejerce como la dama de hierro de Buenavida, disfruta de sus dos hijos, Érica (23) y Valentín (21), a los que crió como madre soltera, fruto de un amor adolescente tardío. Hizo la carrera de abogada embarazada de Érica y aplicó a la carrera judicial con Valentín recién nacido. Es una dirigente seria en público y le cuesta mucho encontrarse en entrevistas fuera de la política, hablando de temas relajados. Siempre ha sido cuidadosa con no exponer a sus hijos al escrutinio mediático y ha procurado aislar su vida privada. Esto no ha hecho más que multiplicar los rumores sobre sus relaciones amorosas en la prensa rosa.

Un año después de la destitución de Figueredo, Carolina fue tentada a presentarse como candidata a gobernadora, lo cual rechazó por ser un ofrecimiento del ala más tradicional del PG. Ante esta negativa, el Partido de la Gente, que no contaba con buenos candidatos, perdió la elección frente al vicegobernador, Fausto “Papá” Natal. El PP obtuvo su victoria en 2011 sobre la base de una alianza con el Partido del Campo Popular (PCP), que le brindó respaldos del interior de la provincia, y a una fina estrategia que lo aisló de la crisis que se había desatado con la caída del gobernador Figueredo.

Dos años más tarde, Carolina García decidió volver a la escena pública en una cruzada por “resucitar los valores de Buenavida”. Junto a otros dirigentes jóvenes, se presentó en la interna del PG y le ganó por amplia mayoría al ala tradicional del partido. Luego formó una lista de renovación y ganó las elecciones generales de medio término, con un 40% frente al 37% de la Alianza PP-PCP. El resto de los votos se dividió en dos partidos minoritarios, el Partido Intransigente (PI), 11%; el Partido Verde (PV), 5%; y un 7% de voto en blanco.

El PG hizo campaña sobre la base de denuncias contra el gobierno de Figueredo donde ganó fama su frase: “La corrupción es un cáncer”. En la campaña hizo constante hincapié en los desvíos de fondos del gobierno del PP, tiñó todos los actos proselitistas de corrupción y vinculó al gobierno con “los empresarios sin escrúpulos que buscan ganancia a costa de la salud de la gente”. El oficialismo quedó sustancialmente herido tras la campaña y García se convirtió en la principal candidata de la oposición para la carrera a la gobernación.

Si bien el gobernador Natal salió debilitado de la elección de 2013, supo marcar un camino de recuperación, limpiando la imagen del PP como un partido corrupto. En los últimos 10 meses desvinculó a dos ministros y tres secretarios investigados por la justicia, lo que le abrió un nuevo posicionamiento. Con un buen manejo de la agenda pública, se relanzó con una activa imagen de gestión sobre la base de políticas sociales inclusivas y un ambicioso plan de salud pública, construyendo nuevos hospitales y salas de atención primaria, además de dedicarle especial atención a un programa de lucha contra el cáncer y una extensiva regulación ambiental a las industrias. Natal está bien posicionado en los sectores bajos y tiene una alta aceptación en la zona suburbana de la ciudad capital y en el interior rural. Su peor imagen está en los jóvenes, los sectores medios y en los grandes centros urbanos.

La elección de 2015 se acerca y todo indica que García está en una buena situación para gobernar la provincia, pero... la campaña recibe un inesperado golpe. A través de internet comienza a circular un video donde se la ve a Érica García, la hija de Carolina, robándose bebidas alcohólicas de una estación de servicio. El video es furor en la web, se replica en las redes sociales y rápidamente llega al noticiero de Canal 9. A la mañana siguiente, oficiales de la policía

de Buenavida se presentan en la casa de Carolina García para llevar a su hija a prestar declaración. En un episodio repleto de periodistas en la puerta de la casa, García se expone enojada con los medios por la cobertura y denuncia una campaña negra del gobernador Natal en connivencia con el Grupo Neri. En la intimidad, Carolina le dice a su amiga: "¿No será que la vida me está pasando la factura? Espero no pagar demasiado caras mis convicciones...".

Algunos dirigentes del PG le plantean que renuncie a su candidatura, que se echan a correr muchos rumores sobre su vida privada y ahora, encima, este tema de su hija. Carolina reacciona con furia diciendo: "Soy lo que soy".

Contexto

La provincia de Buenavida está ubicada en el centro agricultor del país. Tiene una población total de 284.780 habitantes. La ciudad cabecera de la provincia es Vizcacha, que posee 113.220 habitantes. Es el centro portuario desde donde sale toda la producción de la provincia y maneja un 20% de la exportación total del país. La provincia está compuesta por 11 municipios, en su mayoría pequeñas poblaciones semi-rurales.

El siguiente distrito en peso electoral después de la capital es la ciudad de Mar Blanco, con 47.500 habitantes, famosa en el mundillo político por ser una playa donde veranean las personalidades de la política del país. El resto de los habitantes de la provincia se divide en ricos pueblos rurales como Barabino (31.120 habitantes), Caballé (21.500 habitantes) y otras localidades rurales con baja densidad de habitantes como Terrones (18.300), Morina (11.450), Marea (12.800) y otras 4 pequeñas localidades rurales (ver recuadro). La provincia es conocida nacionalmente por su posicionamiento turístico, su producción agro-ganadera y por el Parque Nacional de Aguas Blancas, al sur de Mar Blanco.

BUENAVIDA	284.780
Vizcacha	113.220
Mar Blanco	47.500
Barabino	31.120
Caballé	21.500
Terrones	18.300
Morina	11.450
Marea	12.800
Haras	9.650
Ceibo	7.540
Panton	6.900
Nueva España	4.800

CUADRO POBLACIÓN
DE BUENAVIDA – AÑO
2010

Buenavida es una provincia muy relacionada con la expansión agro-ganadera. La producción primaria está dispersa en las distintas localidades del interior y la mayoría de las agroindustrias se sitúan en el conurbano de Vizcacha. El polo petroquímico, situado entre Vizcacha y Mar Blanco, es una gran fuente de remesas para el gobierno provincial, pero también ha sido uno de sus principales dolores de cabeza. Desde su instalación lo rodeó la polémica por el impacto ambiental, situación que recrudeció tras la mega-causa que encabezó Carolina García. La industria tiene sus apoyos y sus detractores: mientras que todos cuestionan su responsabilidad social, muchos también recuerdan el gran número de fuentes de trabajo que genera. La principal actividad económica de Mar Blanco es el turismo y una naciente industria pesquera que en sus orígenes solo abastecía a la ciudad, pero ha comenzado a expandirse en los últimos años.

Partidos políticos

El **Partido de la Gente** hace 15 años que no gobierna la provincia; la última gestión terminó con bajos niveles de aceptación y una reputación de ineficiente. Tras la renovación encabezada por García, los históricos dirigentes -principalmente del interior de la provincia- quedaron marginados y miran de reojo los movimientos modernizadores. En los últimos meses, García ha estado oscilando entre romper totalmente con la vieja ala, lo que probablemente le quitaría respaldo en el interior, y aliarse en un frente con el Partido Verde, a quien siente más afín ideológicamente. Leónidas Arante, el máximo referente de la vieja ala y actual intendente de Barabino, ha rechazado públicamente una alianza con el Partido Verde por “incompatibilidad de programas”. Arante es susceptible a acuerdos políticos bajo la mesa con el gobernador Natal, lo cual pone en duda el potencial de Carolina.

El **Partido Verde (PV)** es una expresión política provincial que lleva como candidato al rector de la Universidad Nacional de Buenavida, Juan Ignacio Campos. Innovador en sus estrategias y polémico en cuanto momento puede, con sus filosas declaraciones mediáticas se ha ganado sendas mesas de debate con funcionarios provinciales. Saltó a la escena pública cuando desafió al entonces gobernador Figueredo a rendir un examen público de matemática, tras un recorte en el presupuesto educativo. El momento mediático del pupitre vacío, con el examen esperando al gobernador, fue la comidilla periodística de Vizcacha. Su modelo es el ex alcalde de Bogotá, Antanas Mockus. Con un posicionamiento de centroizquierda y un discurso moderno, ha logrado enamorar a buena parte del periodismo y a la clase media intelectual de Vizcacha. Su base de militantes es principalmente joven y tiene un amplio desarrollo de su estrategia en redes sociales. Su perfil polémico le genera desconfianza en buena parte del electorado del interior y los grandes sectores empresarios. Es, sobre todo, un partido de opinión pública que no gobierna en ningún lado.

El **Partido Intransigente (PI)** es uno de los históricos movimientos políticos del país, pero ha ido perdiendo apoyo sostenidamente. Su principal candidato, Francisco Metol, es el actual intendente de Mar Blanco, donde ha tenido una gestión exitosa, basada en la expansión turística y en la reconversión del tradicional sector pesquero a un emergente sector industrial. Su perfil joven, activo y cercano lo ha posicionado como la promesa electoral del PI. Más allá de Mar Blanco, tiene buena imagen en Barabino, Caballé, Terrones y Marea, pero no mucho más: algunos consideran al PI un partido municipal. Metol aún está tratando de lidiar con la clase dirigente tradicional del partido y es consciente de que le pesa más de lo que le suma en términos de imagen, pero aún no logra construir una coalición mayor. En la provincia es mayormente conocido por gobernar la ciudad turística por excelencia.

El **Partido del Campo Popular (PCP)** ha representado en los últimos años a aproximadamente el 10% de la población de la provincia. Actualmente gobierna en los municipios de Terrones y Marea, pero su principal activo político son sus diputados provinciales, quienes fueron electos en la alianza con el Partido del Pueblo, y hoy son los que facilitan el quórum en la Cámara de Diputados provincial. Es el partido más longevo de la provincia, con un posicionamiento autonomista y tradicional. Su modesto poderío electoral se basa en las pequeñas localidades del interior de la provincia, centradas en la producción primaria. Sus electores se concentran en el estrato mayor a 40 años y tiene mejor entrada en el público masculino.

Mapa de medios

Los medios de comunicación más importantes de la provincia pertenecen al Grupo Neri. Lo componen el diario *Nuevos Tiempos*, el de mayor tirada en la provincia, con 15.000 ejemplares; Radio Vizcacha, líder en la ciudad homónima; y el canal 9, cuyo noticiero es la principal referencia informativa de la población de Buenavida.

En Mar Blanco y Barabino, el Grupo Playa es el de mayor cobertura. Tiene tres FM, entre la que está FM Futuro, la más escuchada de la zona, y otras dos (AM Llanura y FM Buenavida) que son las que tienen mayor influencia en Barabino, Caballé, Terrones, Marea y demás localidades rurales. En el sector rural, el diario más leído es el *Semanario Familia Rural* y el canal de TV es el mismo que se ve en la costa, el Canal Pacífico.

Con la excepción del Canal 9 del Grupo Neri, el panorama de medios de la provincia es bastante disperso. El Grupo Neri es encabezado por el polémico empresario de medios José Luis Pauteli, un *bon vivant*, eterno amigo del poder, de reconocido fanatismo por los autos antiguos y la caza furtiva. Aunque siempre ha tenido buena relación con los gobiernos de turno, su relación con

Natal ha estado repleta de tensiones: a la dura cobertura política del Grupo Neri, el gobernador buscó removerle la licencia de ciertos multimedios. Mientras Pauteli se jacta de sobrevivir a los gobiernos, se encuentra abierto a hablar con toda la oposición política.

La televisión es el medio de mayor uso para el consumo de noticias, seguida por la radio. En tercer lugar se disputan el espacio entre internet y los diarios, siendo éstos los ganadores en las localidades del interior.

El 57% de los habitantes de la provincia es usuario de internet, pero esto tiene amplias diferencias internas. Mientras que en Vizcacha la conectividad llega al 70%, en Mar Blanco es del 57% y en las restantes localidades oscila entre el 40-45%.

Los últimos 6 meses

Los últimos 6 meses han sido duros para Buenavida. A una inesperada sequía le siguieron magros rendimientos de la cosecha, que impactaron tanto en los pequeños productores como en el complejo agroindustrial. La economía se enfrió, las negociaciones salariales no se abrieron, muchos empleados fueron cesanteados y las expectativas a futuro son bastante negativas. El país está creciendo a buen paso, pero Buenavida se ha retrasado en los últimos meses.

En esta tensión económica, los movimientos sindicales han comenzado a movilizarse en toda la provincia. Desde hace 6 meses, la Central de Trabajadores de Buenavida (CTB) está realizando movilizaciones y proclamas públicas por la difícil situación. El gobernador Natal ha pedido el rescate de la Nación, pero no ha tenido éxito y el movimiento obrero lo acusa de ser un títere de las corporaciones.

Impulsado por el contexto, el gobernador ha anunciado la apertura de la licitación para un nuevo polo petroquímico en las afueras de Vizcacha, con la finalidad de aumentar la actividad económica y generar nuevos empleos. El tema generó amplio revuelo público, la sociedad se debate entre una propuesta que genera puestos de trabajo y un modelo productivo que tiene una historia oscura en Buenavida.

Carolina García salió inmediatamente al cruce de los “negocios del gobierno con un sector que genera más muertes que empleos”, Campos sostuvo que el polo era “una reunión de amigos del gobernador” y Metol se ha mantenido con un perfil bajo, a la espera de mayores precisiones por parte del gobierno.

Natal sostiene públicamente que es un sector que será sustentable y generador de fuentes de trabajo con la fiscalización del Estado. El problema, sostuvo el gobernador, es que García “no puede controlar ni a sus hijos”.

Por el momento, el cambio de la agenda pública y el *affaire* de su hija la encontraron a Carolina mal parada y su intención de voto ha comenzado a estancarse. Su comando de campaña se ha tomado unos días para reconfigurar la estrategia.

Datos de opinión pública

La agenda de la opinión pública ha tenido un cambio en los últimos meses. Entre la sequía y el conflicto social, las preocupaciones se han inclinado al devenir de la economía y la instalación del nuevo polo. La mayoría piensa que la provincia está yendo por el mal camino (57%) y el clima de la opinión pública es pesimista con respecto al futuro de la provincia (47%).

La gestión provincial tiene una aprobación del 45%, una desaprobación del 42% y un 13% no precisa. El área mejor evaluada del gobierno provincial es salud, con el 41%, seguida por desarrollo social (38%) y obras públicas (36%). Recibe las peores notas en economía, generación de trabajo y lucha contra la corrupción.

El 27% cree que la crisis económica demuestra falta de previsión del gobernador, el 19% cree que es porque las empresas hacen lo que quieren, el 22% cree que es consecuencia de la sequía y el 12% piensa que es por una mala política económica del gobierno nacional. El resto no sabe.

El 41% piensa que debería evitarse la instalación del polo porque es peligrosa para la salud, mientras el 43% piensa que es necesaria para generar empleos y el 19% no tiene opinión formada.

El 62% piensa que el polo petroquímico puede ser bueno si el Estado controla a las empresas, aunque el 71% cree que el gobierno de Natal no controla lo suficiente a las industrias.

El 60% estima que debe haber un cambio en las próximas elecciones. Pero los grupos focales revelaron que a la oposición se la visualiza como un archipiélago de opciones no definidas. Se espera la aparición de un líder unificador y fuerte, mientras la percepción reinante es que la oposición critica mucho pero no tiene proyectos alternativos.

En las encuestas, Carolina García se destaca por su gran ventaja entre los jóvenes (18 a 30 años) y las mujeres de más de 45 años que buscan una renovación en la forma de gobierno. Supera ampliamente a Natal en la ciudad de Mar Blanco (tiene una intención de voto del 60% frente al 30% de Figueiredo), en las clases medias de Vizcacha (la capital), pero aún tiene mucha resistencia en el interior de la provincia. Sus puntos negativos son su condi-

ción de mujer soltera sin pareja reconocida, que genera cierta desconfianza en el interior, y su juventud, que para ciertos sectores es signo de renovación pero para otros representa su nula experiencia en gestión y ciertos miedos de ingobernabilidad en la provincia. Esta imagen se acentúa por estar continuamente denunciando hechos de corrupción del gobernador Natal.

De acuerdo con los grupos focales, las principales cualidades que debería tener un gobernador ideal son: “cercano a la gente”, “que recorra la provincia, porque no todo es Vizcacha”, conciliador, con personalidad, que enfrente los problemas, que genere trabajo, que sea honesto, “que defienda lo nuestro” y “termine la avivada”.

En contraste, “Papá” Natal es visto como alguien trabajador, “que se preocupa por los que menos tienen”, carismático, cercano, accesible, que siempre está presente. Aunque también piensan que es “demasiado vivo”, oportunista, demagogo, “dice lo que la gente quiere escuchar”, “es más de lo mismo”, corrupto. La mitad de su electorado lo votaría porque “ya conoce la forma de trabajar”, “no hace las cosas tan mal” y porque “es el único que puede gobernar”.

Dirigentes	Grado de conocimiento	Imagen positiva	Imagen negativa	Proyección de imagen positiva
García	83	55	25	66
Metol	38	23	13	60
Campos	42	25	18	59
Natal	98	53	35	54
Figueroa	98	25	56	25

En cuanto a la intención de voto por candidatos, Natal encabeza las elecciones con el 34%, seguido por García (29%) y, más lejos, Campos (7%), Metol (5%) y el PCP (3%). Actualmente, los indecisos son el 22%.

El 60% cree que el PP ganará las próximas elecciones para gobernador, el 25% le otorga posibilidades al PG. Un 10% piensa que ganarán otros partidos y el 5% aún no sabe.

Consignas de trabajo para el comando de campaña de Carolina García:

1. Defina la estrategia de campaña, el objetivo y su electorado. Decida quién sería su adversario y cuáles serían sus temas de campaña.
2. Construya su mensaje de campaña en una sola frase.

3. Defina el eslogan y la lógica publicitaria que implementará.
 4. Diseñe una estrategia de medios para contrarrestar la crisis en la campaña de Carolina y desarrolle una respuesta para las redes sociales.
 5. Delinee 10 acciones de campaña específicas (no genéricas) para los últimos 45 días.
-

Augusto Reina

Consultor político especializado en campañas electorales, comunicación de gobierno y opinión pública. Cursó estudios de campañas electorales (Fundación Konrad Adenauer - Berlín), comunicación institucional (UCA) y comunicación gubernamental (Universidad Austral). Director de Doserre - Consultoría Política, desde donde han trabajado para 27 campañas electorales, tanto en Argentina como en América Latina y han capacitado a más de 40 equipos de campaña, candidatos y gabinetes de gobierno. Ejerció la docencia y la investigación en la Universidad del Salvador, FLACSO, el Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Nacional de Cuyo, entre otros. Trabajó como consultor en IPSOS - Mora y Araujo y Carlos Fara & Asociados. Coautor del *Manual Acciones para una buena comunicación en gobiernos locales*, editado por la Fundación Konrad Adenauer y ACEP. Escribió en la *Revista Argentina de Ciencia Política* y la *Revista de Ciencias Sociales* de la UNQ, entre otras.

Carlos Fara

Presidente de Carlos Fara & Asociados desde 1991 (Argentina). Consultor en estrategia y opinión pública. Recibió el Premio Aristóteles a la Excelencia 2010, en reconocimiento al trabajo realizado en elecciones en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, integrando el Dream Team del año, compuesto por los 10 mejores consultores del mundo en materia de campañas políticas. También ha ganado el premio EIKON de Oro por mejor campaña de comunicación de gobierno (2010) por el caso Mar del Plata (Argentina) y el Eikon de Plata por mejor comunicación de campaña (2011). Participó en más de 100 campañas electorales en Argentina y Latinoamérica con una efectividad del 80%, y en más de 500 proyectos de investigación y asesoramiento. Es presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos y socio de la IAPC.

Impreso en imprenta Miniigraf S.R.L.
Juan de la Piedra 352. Pcia. de Buenos Aires.
Diciembre de 2012