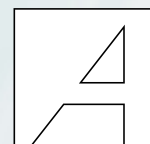


**A**cciones para una  
**B**uena  
**C**omunicación en campañas electorales



Asociación Civil  
Estudios Populares



Konrad  
**-Adenauer-**  
Stiftung

<b>Prólogo</b> .....	3
<b>¿Quiénes somos?</b> .....	5
<b>Capítulo I</b>	
a. Política y marketing político .....	7
b. El comando de campaña .....	20
Bibliografía .....	27
<b>Capítulo II</b>	
a. Características del electorado argentino .....	31
b. Los estudios de opinión pública .....	38
c. Estrategia de campaña .....	55
Bibliografía .....	81
<b>Capítulo III</b>	
Los medios y la política en la era del infoespectáculo .....	85
Bibliografía .....	100
<b>Capítulo IV</b>	
Comunicación con lo medios: periodistas vs. dirigentes .....	103
Bibliografía .....	113
<b>Capítulo V</b>	
a. La comunicación política hoy .....	117
b. ¿Es el candidato el mensaje? .....	119
Bibliografía .....	149
<b>El presupuesto de campaña</b> .....	157
<b>Caso práctico: San Miguel de Garicoy</b> .....	169
<b>Los cien puntos de Joseph Napolitan</b> .....	177

# Prólogo

La política actual, en la Argentina y en casi toda Latinoamérica, está caracterizada por la baja participación e involucramiento de los ciudadanos en la cosa pública, lo cual ha provocado una alarmante falta de representatividad de los dirigentes políticos, sociales y económicos.

La representatividad es una cuestión estratégica en la política, es un pilar de la misma y debe ser materia de estudio, de modo que la dirigencia pueda sintonizar los códigos de la sociedad a la cual se supone que interpreta y vela por su normal desenvolvimiento.

Los argentinos buscamos y necesitamos respuestas concretas, transparencia y efectividad en la gestión. Los partidos políticos se encuentran jaqueados o rodeados por la indiferencia y, en algunos casos, hasta por el repudio generalizado.

Hoy en día asistimos a "dirigentes sin dirigidos" y "dirigidos sin dirigentes", lo cual ha llevado a este peligroso quiebre o desconocimiento de los partidos políticos y de las instituciones de la República.

Esto es un desafío para la política en terminos generales, pero especialmente para la comunicación política, de la cual el marketing político es un instrumento.

En este contexto, podemos constatar que en muchos sistemas democráticos altamente desarrollados, la política y los medios de comunicación han contraído una estrecha relación simbiótica, a menudo problemática para la conformación de una opinión pública crítica y una cultura política democrática.

En esta "relación simbiótica", los sistemas democráticos dependen cada vez más de la comunicación; por consiguiente, la política se torna más proclive a las escenificaciones. Esto no implica automáticamente una menor calidad democrática, como tampoco el



**Ing. Hans Blomeier**

moderno proceso medial constituye en sí mismo un aporte a la democracia.

Esta interacción es sumamente compleja y difícil de descifrar para los involucrados. Por eso nació la idea de elaborar este manual, que está ideado para ser una herramienta de alto sentido práctico y didáctico para aquellos ciudadanos interesados en aumentar su participación republicana y que aspiren ser candidatos en su barrio, ciudad o provincia, o convertirse en analistas o participantes en equipos de campaña electoral.



**Lic. Oscar Ensinck**

Se ha puesto énfasis en desarrollar un material moderno, de ahí la inclusión del video, además del tradicional material escrito. El video con sus claros y prácticos ejemplos será sin duda de gran utilidad para todos los lectores de nuestro manual, dado que podrán ver en el mismo, la visualización de los aspectos teóricos.

El *Manual de Marketing y Comunicación Política* fue realizado por expertos consultores de la problemática en cuestión: Carlos Fara, Carlos Germano, Jorge Dell'Oro, Santiago Rossi y Eduardo Zukernik. Sirvan estas líneas para agradecer profundamente el empeño y la profesionalidad puestos en la elaboración del *Manual* como del Video.

Hoy uno de los mejores aportes que podemos hacer las instituciones, hombres y mujeres que abrazamos la causa de la Democracia y de la República, es incentivar y profundizar la participación, de modo de revitalizar los sistemas políticos de toda Latinoamérica, aspirando a que la difusión de las herramientas del análisis político, de las encuestas, de la comunicación y del marketing político sean un verdadero instrumento y un motivador en dicha tarea.

*Ing. Hans Blomeier*  
*Representante*  
*Fundación Konrad Adenauer - KAS*  
*en la Argentina*

*Lic. Oscar Ensinck*  
*Presidente*  
*Asociación Civil de*  
*Estudios Populares - ACEP*

## Quiénes somos

La Asociación Civil de Estudios Populares (ACEP), es una entidad creada a fines del año '99 en Argentina, con el fin de promover el respeto por los valores democráticos y los derechos y garantías individuales consagrados en la Constitución Nacional. En el marco de este objetivo, es de especial interés de ACEP, el abordaje desde una óptica humanista y cristiana de las problemáticas del empleo, la salud, la educación, los jóvenes y la mujer.

## Objetivos institucionales

Dentro de las prioridades que tiene esta Asociación se ubica la investigación sobre temas de municipalismo, administración y gestión pública, formación política, medio ambiente y desarrollo sustentable, integración regional, políticas tecnológicas, economía y seguridad, entre otros, para lo cual ACEP ha diseñado en el seno de estructura diversas áreas de estudio de acuerdo con la temática correspondiente.

## Actividades

ACEP, como miembro activo de la Red de Institutos de Investigación pertenecientes a la Organización Demócrata Cristiana de América (ODCA), promueve además la realización de seminarios y jornadas de capacitación destinados a funcionarios, legisladores e intendentes, como así también acuerdos de Cooperación Internacional y asesoramiento con instituciones afines como la Fundación Konrad Adenauer de Alemania, con la que viene trabajando desde hace tiempo en el desarrollo de actividades conjuntas en el campo de la formación de nuevos dirigentes políticos y sociales.



**Asociación Civil  
Estudios Populares**

info@acepweb.org.ar

## Quiénes somos

La Fundación Konrad Adenauer es una fundación política alemana comprometida con el movimiento demócrata cristiano fundada en el año 1964 y se honra con el nombre del primer Canciller de la República Federal de Alemania. Las actividades de la Fundación se rigen por los principios que determinaron la obra de Konrad Adenauer.

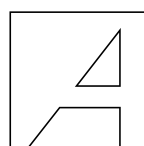
## Objetivos

La Fundación Konrad Adenauer ofrece formación política, elabora bases científicas para la acción política, otorga becas a personas altamente dotadas e investiga la historia de la Democracia Cristiana, apoya el movimiento de unificación europea, promueve el entendimiento internacional y fomenta la cooperación en la política del desarrollo.

Los objetivos de la cooperación internacional de la Fundación Konrad Adenauer se centran en mantener la paz y la libertad en todo el mundo, fortalecer la democracia, luchar contra la pobreza y conservar el entorno de vida natural para las generaciones venideras.

## Actividades

En la República Argentina, la Fundación Konrad Adenauer trabaja desde hace más de 40 años. Actualmente concentra sus esfuerzos en las siguientes áreas temáticas: desarrollo local y regional; capacitación y asesoría a dirigentes políticos; reformas políticas; integración regional; políticas económicas y sociales; estado de derecho así como medios de comunicación y democracia. Estas actividades se realizan con contrapartes de pensamiento político afín, entre ellos universidades, ONGs, centros de estudios, partidos políticos y medios de comunicación.



**Konrad  
-Adenauer-  
Stiftung**

info@kas.org.ar

# Política y marketing político

Carlos Germano



## Carlos Germano

Abogado, Universidad de Buenos Aires.

Titular de la consultora Carlos Germano y Asociados.

Especialista en opinión pública y en políticas comunicacionales.

Co-autor del libro "Trastienda de una elección" (Konrad Adenauer, 2000).

Ha dictado seminarios en Chile, Perú, México, Colombia, Ecuador, Bolivia

Participó en distintas campañas electorales en el país y en Latinoamérica.

Asesoramiento a gobiernos provinciales y municipales y a funcionarios nacionales.

Organizador de seminarios de reforma política, marketing y comunicación política.

Coordinador general del

"Encuentro para el consenso" organizado por la Fundación

Konrad Adenauer y Conciencia.  
cgermano@carlosgermano.com.ar

Existe actualmente una tendencia generalizada a sobrevalorar la eficacia de las técnicas de marketing y comunicación aplicadas a la política. La política -se dice- es hoy fundamentalmente comunicación. Las técnicas para posicionar a un candidato no difieren esencialmente de las que se utilizan para posicionar un producto; en ambos casos se trata de detectar las necesidades -reales o imaginarias- de un segmento particular de la población, y de proponerle un producto que satisfaga sus expectativas. La consecuencia de esa sobrevaloración es que los encuestadores y los asesores de imagen aparecen como los nuevos gurús de la política, como aquellos que tendrían en sus manos las claves para el éxito o la derrota electoral.

¿De dónde proviene esta sobrevaloración, y qué grado de verdad encierra? Una primera constatación es la profesionalización creciente de las campañas políticas en América Latina, en todos sus aspectos. Cada vez más, los aspectos técnicos de las campañas (incluyendo el diseño de acciones publicitarias y de comunicación, la medición de la opinión pública, la relación con la prensa) son encomendados a especialistas.

Esa profesionalización se vincula con una novedad decisiva en las sociedades contemporáneas: *el lugar central que ocupan los medios masivos de comunicación como escenario privilegiado de la política*. En sociedades como las nuestras, cada vez más complejas y diferenciadas, los medios de comunicación, y en particular la televisión, se convierten en el instrumento más apropiado para hacer llegar un mensaje a una población muy amplia.

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. La política, entonces, tiene lugar cada vez más en el escenario mediático. Esta novedad (irreversible, por otra parte) tiene innumerables consecuencias para el funcionamiento de la democracia: la personalización de la política en los candidatos antes que en los partidos, la posibilidad de aparición de *outsiders* con una fuerte presencia mediática, el predominio de la imagen ante que la argumentación en la contienda electoral, etcétera.

Para el tema que aquí nos ocupa, lo fundamental es que *con la mediatización de la política los dirigentes se ven forzados a competir en una arena que no es la suya*. En efecto, el espacio de los medios de comunicación tiene reglas propias, diferentes a las de los lugares clásicos de la actividad política, como lo son las estructuras partidarias, el Parlamento, la administración pública. Cuando los políticos recurren a asesores en materia de comunicación, publicidad, estudios de opinión, no hacen más que recurrir a personas con competencias específicas en esas materias; personas que, a diferencia de lo que ocurre con ellos mismos, están familiarizadas con las reglas del medio y tienen un conocimiento técnico adecuado para producir un mensaje eficaz.

**“Nunca pueden sustituir el liderazgo político ni construirlo desde la nada”**

Esta descripción permite colocar las cosas en su justo término: *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.*

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 fundamental, esto es, del *qué* de la política, es una responsabilidad intransferible e insustituible de quienes hacen la política, es decir, de los políticos.

Como señalamos al comienzo, se percibe actualmente una tendencia a sobrevalorar las herramientas del marketing político, adjudicándoles un rol que excede ampliamente sus virtudes. Paradójicamente, esta sobrevaloración no proviene tanto de los profesionales que trabajan en este ámbito -que, por así decirlo, son más conscientes de las limitaciones de las técnicas que manejan-, sino de los demás actores de la política, como los periodistas o los propios dirigentes. Es necesario llamar la atención sobre este hecho, ya que la sobrevaloración de las técnicas del marketing político puede conducir a cierto vaciamiento de la actividad políti-

ca propiamente dicha. De hecho, *parece existir una relación directa entre la pérdida de protagonismo y liderazgo de la clase política, y la medida en que confía exclusivamente en el marketing y la comunicación como medio para recrear su legitimidad social.* Como si en el momento en que se torna impotente para construir un proyecto inclusivo, capaz de movilizar a la sociedad, optara por el recurso al marketing político para colmar ese vacío.

Una técnica que en los últimos tiempos ha tenido una difusión inédita es la de las *encuestas de opinión*. En sociedades complejas, las encuestas son instrumentos eficaces para conocer las preferencias, necesidades y prioridades del electorado. Sin embargo, *no es posible definir la política sobre la base de las encuestas. El rol del dirigente político va más allá de repetir aquello que la gente opina. Lo propio de la política es trabajar para construir el futuro colectivo de una sociedad a partir de un proyecto, de una idea.*

**“El rol del dirigente político va más allá de repetir aquello que la gente opina”**

Es por eso que el político, sobre todo el gobernante, muchas veces tiene que colocarse un paso adelante de su sociedad, para proponer temas o perspectivas que quizás en ese momento no cuentan con un consenso mayoritario. La apuesta del dirigente no es tan sólo acertar con lo que la sociedad ya piensa, sino también proponer alternativas y soluciones, confiando en que el valor de su propuesta podrá volcar la opinión en su favor.

Estas afirmaciones pueden ser ilustradas con algunos ejemplos de la política reciente de la Argentina.

Un claro ejemplo es lo que ocurrió en la Argentina con la política de privatizaciones encarada por Carlos Menem. La Argentina de ese momento tenía una larga tradición de control estatal sobre los servicios públicos y las principales actividades económicas. La presencia del Estado en todas las áreas de la economía había sido impulsada por el justicialismo bajo la conducción de Juan Domingo Perón, y era un tema central en la propuesta de los dos partidos mayoritarios, el PJ y la Unión Cívica Radical. Es decir que el "estatismo" estaba fuertemente instalado en la opinión de la ciudadanía. Si se hubiera hecho una encuesta en ese momento, es muy probable que la opinión mayoritaria hubiera sido el rechazo a las privatizaciones. Sin embargo, el pre-sidente Menem llevó adelante las privatizaciones, la calidad de los servicios públicos mejoró, esa política ganó consenso en la ciudadanía y, finalmente, por esta y otras iniciativas, Menem fue reelecto en el año 1995 con el 50% de los votos.

Lo que ocurre es que la actividad política no es reductible a un modelo de mercado, en el cual habría, por un lado, ciudadanos-consumidores con determinada demanda; y por el otro, dirigentes-productos con características adecuadas para satisfacer esa demanda. Por el contrario, *en política es la propia oferta del diri-*



*gente la que en alguna medida constituye la demanda.* Frente a una coyuntura determinada, los dirigentes proponen a la sociedad una agenda de temas prioritarios, determinados principios de división de la escena política, y los ciudadanos eligen entre alternativas construidas por las propuestas en competencia. *Si es posible hablar de un mercado de la política, en él los términos de la demanda no preexisten a la oferta.*

La dependencia de las encuestas -una de las formas que asume la sobrevaloración de las herramientas del marketing político- conduce a la homogeneización de las propuestas, y por lo tanto a un achicamiento del espacio de la política. *Muchas veces, la recurrencia a las encuestas para definir posiciones sobre temas clave es el correlato de una clase política en retroceso, con autonomía decreciente, y que resigna sus responsabilidades de liderazgo.* Para decirlo en los términos que proponíamos antes: se cifran todas las esperanzas en el *cómo* de la política (la comunicación, la publicidad, etcétera) porque no se tiene el claro el *qué*, la propuesta de fondo.

La campaña electoral de Eduardo Duhalde en 1999 ofrece un claro ejemplo de esto.

Después de un extenso enfrentamiento con el presidente Menem por la reelección y la candidatura del PJ, Duhalde encaró el último tramo de la campaña electoral sabiendo que estaba diez puntos por detrás de Fernando de la Rúa, y sin lograr descontar esta ventaja. Sin acertar a definir una línea política clara, porque intentó disputarle a la oposición sus temas sin conseguirlo, terminó delegando la conducción de su campaña en Duda Mendoça, un publicista brasileño que venía de una experiencia exitosa en la provincia de Córdoba. Más allá de la competencia técnica de Mendoça, que no juzgamos aquí, lo cierto es que la campaña de Duhalde navegó sin rumbo, y nunca llegó a consolidarse.

**“El déficit de la campaña de Duhalde era un déficit de política”**

¿Se trató de un problema de comunicación política? ¿Hubiera ocurrido otra cosa con otro equipo de comunicación? Creemos que no, *porque el déficit de la campaña de Duhalde era un déficit de política:* el candidato justicialista no acertó a definir nunca el *qué* de su propuesta, el elemento de diferenciación que quería proponer a la sociedad argentina. Esta definición quedó entonces en manos de los equipos de comunicación. El resultado fue un hueco llamado a la "Concertación social", apelación que resonó en el vacío, y que no se refería a ningún tema que fuera reconocible por la sociedad argentina.

¿Qué ocurrió con la campaña de Fernando de la Rúa? Si la experiencia de Eduardo Duhalde es señalada habitualmente como un ejemplo desafortunado de comunicación política, la de Fernando de la Rúa apareció en su momento como el paradigma de una comunicación exitosa, y como el ejemplo de lo que es capaz de lograr un equipo de comunicación eficaz. Esto es así al punto de

que alguno de los artífices de esa campaña (el hijo del presidente, Antonio de la Rúa, el publicista Ramiro Agulla, el asesor norteamericano Dick Morris) se convirtieron por algunos meses en virtuales celebridades del ámbito político. Incluso, alguno de los comerciales de la campaña ("dicen que soy aburrido") fue señalado como punto de inflexión en la contienda electoral, y como decisivo en la definición del resultado.

Es indudable que la campaña que desarrolló Fernando de la Rúa fue impecable desde el punto de vista de la comunicación. ¿Pero fue esto un mérito de los equipos técnicos, o fue más bien la consecuencia de la claridad con que De la Rúa definió los ejes de su propuesta, dando un contenido preciso a demandas y expectativas que a nivel de la opinión pública aparecían como difusas y requeridoras de articulación?

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.*

Dos hechos se pueden mencionar para abonar esta interpretación. En primer lugar, el mismo equipo de comunicación que colaboró con el triunfo a nivel nacional, fue responsable de la campaña electoral en provincia de Buenos Aires. Incluso los comerciales para uno y otro ámbito tuvieron el mismo estilo. Sin embargo, la Alianza fue derrotada en la provincia de Buenos Aires por el candidato justicialista. Este hizo una campaña apenas decorosa desde el punto de vista de las piezas publicitarias, pero sin embargo logró instalar con fuerza el tema de la seguridad, a la cabeza de las preocupaciones de los votantes de ese distrito, y llevó adelante una política inteligente de alianzas, lo que finalmente le aseguró el triunfo.

El segundo elemento para abonar el argumento sobre la primacía de la política es que, luego de asumido el gobierno, se convirtió en un lugar común señalar los puntos deficitarios de comunicación que padecía el gobierno de De la Rúa. La comunicación del gobierno, sin embargo, fue conducida durante largos meses por el mismo equipo al que se había atribuido el éxito electoral.

Lo que ocurrió fue que, en un contexto de prolongada recesión económica, el gobierno debió moverse entre dos imperativos contradictorios: por un lado, equilibrar las cuentas fiscales para garantizar el acceso al financiamiento externo; por el otro, procurar la reactivación de la economía, atendiendo entretanto a las demandas

sociales en aumento. Atenazado en ese estrecho margen de acción, e incapaz de procesar sus contradicciones internas, el gobierno no acertó a definir con claridad una línea política que respondiera a las expectativas abiertas durante el proceso electoral.

Se trató, indudablemente, de un problema de política y de liderazgo, no de comunicación. Dadas las vacilaciones y dudas que provinieron de la conducción política, el mismo equipo de comunicación que durante la campaña electoral había sido el nuevo gurú de la política argentina, terminó siendo devorado por la dinámica de la crisis, y abandonó silenciosamente el manejo de la imagen presidencial.

Lo cual nos conduce a un segundo punto, cuya importancia es decisiva. Las herramientas de investigación en opinión pública (sondeos de opinión, entrevistas en profundidad, *focus groups*, etcétera) brindan la posibilidad de sintonizar muy finamente las demandas del electorado. Lo cual hace posible, a su vez, una utilización cínica de ese conocimiento, en el sentido de buscar el triunfo electoral prometiendo todo aquello que la ciudadanía anhela escuchar.

Esta posibilidad, limitada en el período electoral sólo por la responsabilidad de la dirigencia y la madurez del electorado, revela sus verdaderos costos en el momento de la gestión. En efecto, las promesas desmesuradas de la campaña conducen a una inflación de las expectativas del electorado, mientras que la gestión de gobierno exige adaptarse a las limitaciones y restricciones que impone la realidad.

*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.*

Ocurre que la dirigencia política debe moverse entre dos exigencias que no son idénticas, y que pueden resultar contradictorias: de un lado, la función de representar los intereses y demandas de su base electoral; del otro, la función de liderazgo tendiente a la realización de dichos intereses y demandas.

En los hechos, un liderazgo eficaz tendiente al logro de determinados objetivos queridos por la población (por ejemplo, el crecimiento económico) puede implicar la postergación en la coyuntura de ciertas demandas específicas. Uno de los desafíos para la dirigencia política de las democracias contemporáneas es, precisamente, tener la capacidad para presentar con claridad a la ciudadanía cuáles son las restricciones del presente, y cuáles las vías de acción -incluso impopulares- con probabilidades ciertas de éxito.

La brecha entre expectativas y gestión de gobierno podría ser uno

de los factores que explican la baja ponderación frente a la opinión pública de la mayoría de los presidentes de América Latina. En efecto, según el informe del Barómetro Iberoamericano, publicado por CIMA en mayo de 2002, los presidentes de 7 de los 13 países relevados muestran bajos índices de aprobación (menores al 30%) (ver cuadro adjunto)

Como señala el informe, bajos niveles de aprobación frente a la opinión pública afectan la gobernabilidad de la administración nacional, obstaculizan la gestión, y limitan la capacidad del gobierno para dotar de continuidad a sus políticas, y esto incide en la definición del sucesor presidencial.

Respecto a las causas de esta baja performance, el informe señala que está asociada a una también pobre evaluación del desempeño de los gobiernos en la solución de los que aparecen para la opinión pública como los principales problemas de estos países, y de la región en general: el desempleo y la corrupción. No casualmente, ambos temas constituyen habitualmente tópicos centrales de los discursos de campaña, a la vez que problemas de ardua solución en el momento de la gestión efectiva de la cosa pública.

*De modo que un elemental principio de responsabilidad exige manejar con prudencia las herramientas del marketing político, dado que el éxito fácil que parecen asegurar en el momento de la elección, puede volverse rápidamente contra sus beneficiarios si estos no están en condiciones de responder con hechos a las expectativas despertadas durante la campaña.*

Otro ejemplo de las consecuencias de la brecha entre expectativas y gestión es lo ocurrido en la Argentina con el gobierno de la Alianza U.C.R.-Frepasso. Más allá de las dificultades internas para consolidar una coalición de gobierno, su declinación se vio precipitada por el hecho de que, en un contexto de recesión y déficit fiscal inmanejable que ya eran perceptibles en el último año de la gestión menemista, se vio incapaz de cumplir las promesas de empleo, salud y educación que fueron los ejes de su campaña. Una evaluación más realista de la situación, y una advertencia previa de las dificultades que enfrentaría el próximo gobierno, le hubieran proporcionado, quizás, mayor margen de maniobra frente a su base electoral, y hubieran contenido lo que finalmente resultó un acelerado deterioro de su imagen frente a la ciudadanía.

En este sentido, la renuncia de De la Rúa fue precedida y anticipada por el revés electoral en los comicios legislativos de octubre de 2001. En esas elecciones, caracterizadas por un clima generalizado de pérdida de credibilidad y rechazo hacia la dirigencia política, que encontró su canal de expresión en el voto en blanco y nulo, la Alianza U.C.R.-Frepasso resignó, respecto de los comicios presidenciales de 1999, la cantidad insólita de 5.800.000 votos. Aunque el voto en blanco y nulo castigó a toda la dirigencia -como lo mues-

Jorge Batlle de Uruguay	(27%)
Fernando H. Cardoso de Brasil	(20%)
Jorge Quiroga de Bolivia	(20%)
Eduardo Duhalde de Argentina	(16%)
Alejandro Toledo de Perú	(10%)
Andres Pastrana de Colombia	(9%)
Hugo Chávez de Venezuela	(5%)

Cuadro 1: Índices de aprobación

tran su magnitud absoluta, cercana a 3.900.000 sufragios, y el hecho de que también el PJ vió caer su base electoral en algo más de 1.500.000 votos-, es indudable que la *licuación del capital político de la Alianza fue una consecuencia de la frustración de las expectativas inmanejables que alentó durante la campaña electoral.*

Con un problema adicional: dado que la suma de voluntades que condujo a De la Rúa al gobierno no resultaba de una *verdadera articulación política* de fuerzas partidarias y sociales en torno a un programa concreto de gobierno, sino de una confluencia difusa en torno a ciertos enunciados generales, a medida que la gestión fue exhibiendo sus límites la coalición gobernante se vió expuesta a, y debilitada por, un proceso centrífugo de alejamiento de dirigentes y sectores sociales.

Las expresiones electorales de esos desprendimientos de la Alianza original fueron el ARI y el Polo Social de Luis Farinello. Aunque sus performances electorales fueron decorosas, estuvieron muy lejos de lograr lo que constituía su objetivo de máxima: capitalizar el rechazo de la ciudadanía hacia la clase política tradicional y los costos sociales de la política económica. Esto, porque pareció pesar en la memoria colectiva la experiencia del Frepaso, cuyos dirigentes, exitosos a la hora de expresar las demandas de la gente, no estuvieron a la altura de las circunstancias cuando debieron afrontar responsabilidades de gestión.

Lo cual nos conduce a otro punto de la mayor importancia. Si efectivamente el voto en blanco e impugnado afectó principalmente a la Alianza U.C.R.-Frepaso, sin que el descontento fuera capitalizado por los desprendimientos de esa coalición, ¿quiénes se mantuvieron más o menos a salvo de la ola de votos negativos? Fundamentalmente, los mandatarios provinciales con gobiernos "exitosos", esto es, con provincias más o menos bien administradas, y en su mayoría justicialistas, que contribuyeron a los triunfos de sus candidatos en los comicios para senador nacional. En consecuencia, el mensaje de las urnas en octubre de 2001 no fue el de un rechazo total a la clase política en su conjunto, si no que, junto al rechazo de ciertas actitudes de la clase política, y a la reacción "visceral" por la crisis económica, lo que apareció fue una *demanda de mayor eficacia y calidad en el desempeño de la acción de gobierno*, esto es, una demanda de gestión, que castigó el fracaso de la Alianza y premió la performance de los buenos administradores.

Para el tema que aquí nos ocupa, la conclusión que surge de estas observaciones es que, antes de rendirse a la promesa de un éxito fácil que el marketing político parecería garantizar, la dirigencia política debería evaluar con realismo qué está en capacidad de hacer, y qué medidas resultarán viables una vez que acceda al gobierno. *Y esto, no exclusivamente por un imperativo ético de*

*responsabilidad hacia el electorado, sino por la consideración estratégica de que aquello que en un primer momento aparece como pura ganancia, se puede trocar rápidamente en un factor de inestabilidad, pérdida de legitimidad, y fragilidad política, en la medida en que no pueda ser respaldado con soluciones de gestión.*

La otra conclusión, no menos central, es que *para una fuerza política con responsabilidades de gestión no hay mejor marketing que la acción de gobierno.* Uno de los malentendidos centrales que pesan sobre el marketing político ve en él una herramienta capaz de enmascarar cualquier realidad, por negativa que esta sea, para la imagen o los objetivos de una fuerza política o un dirigente. Es así que, por ejemplo, frente a flagrantes hechos de corrupción, o frente a administraciones desastrosas por lo deficitarias e ineficaces, suele aducirse que "tienen un problema de comunicación". Frente a tales malentendidos, es necesario enfatizar que el marketing político es una herramienta que facilita y perfecciona la comunicación política y de gobierno, pero que se alimenta de realidades. Si es cierto que "no es suficiente que la mujer del César sea honesta, sino que debe parecerlo", también es cierto que no hay nada más eficaz para parecer honesto que serlo.

De la misma manera, el marketing político no puede ignorar u ocultar la realidad en su materialidad obstinada e inevitable. Cuando intenta hacerlo, los mensajes de la dirigencia se tornan irreconocibles e irrelevantes para el ciudadano común, y se profundiza la percepción de una clase política autista y encerrada sobre sí misma y el abismo existente entre representantes y representados.

Un ejemplo dramático en este sentido lo constituye el último discurso presidencial de Fernando de la Rúa. Como es sabido, dicho discurso, transmitido en cadena nacional para anunciar el estado de sitio en la noche del 19 de diciembre de 2001, provocó una reacción espontánea de la ciudadanía porteña, que se volcó a las calles, que a la postre terminaría con el gobierno.

Ese discurso puede ser leído como ejemplo extremo de los errores a los que conduce la sobrevaloración del marketing político. En primer lugar, por la elección de una estrategia de negación discursiva para enfrentar una realidad inocultable y dramática. En efecto, lo que resultó conmocionante para la opinión pública fue ver a un presidente obstinado en sostener y afirmar una apariencia de normalidad, frente a un país sacudido por los saqueos y la confiscación forzosa de los ahorros bancarios. En segundo lugar, porque, decretando el estado de sitio, De la Rúa pretendió realizar un gesto de autoridad para el cual carecía de las condiciones políticas necesarias. En este sentido, la actitud de De la Rúa es un caso extremo de promesa incumplida, en el cual un dirigente se compromete con

**“No hay mejor marketing que la gestión de gobierno”**



decisiones y cursos de acción para los cuales carece de los recursos y las condiciones de factibilidad requeridas.

Ambas actitudes, en un contexto ciertamente excepcional, fueron las que desencadenaron la reacción indignada de la gente. Lo que nos interesa destacar aquí es que el discurso de De la Rúa ejemplifica cómo la sobrevaloración del marketing político puede contribuir a la deslegitimación de la dirigencia. En el caso de la política normal, esa deslegitimación ocurre en un proceso lento pero persistente, cuyo resultado es en consecuencia contradictorio con los objetivos perseguidos al echar mano de los recursos que el marketing político proporciona.

Si las ideas que estamos proponiendo son correctas; si es cierto que se tiende a sobrevalorar las herramientas de la comunicación y el marketing cuando se recurre a ellas para compensar un déficit de liderazgo y construcción de políticas, entonces *la sobrevaloración actual de esas técnicas en nuestras democracias es algo más que un mero error de apreciación de las dirigencias, y constituye más bien un síntoma de la situación de debilidad relativa de los sistemas políticos frente a otros actores de la escena nacional, y frente a tendencias globales que afectan por igual a todos los países.*

En lo que sigue vamos a referirnos al caso argentino, pero probablemente el mismo diagnóstico pueda aplicarse a otros países de la región.

La situación actual de la Argentina se caracteriza por un debilita-



miento terminal del vínculo de representación entre ciudadanía y clase política, producto de lo que se percibe como una ruptura absoluta entre los objetivos y actitudes de la dirigencia y las necesidades reales de la población. Una encuesta reciente de Gallup (septiembre de 2002), de alcance nacional, pone en cifras concretas esa desconfianza: el 80% de los consultados considera que se trata de una actividad "poco o nada respetable". Otro estudio realizado por nuestra consultora en el conurbano bonaerense en abril de 2002 arrojó que siete de cada diez entrevistados consideraba que los principales responsables de la crisis argentina eran "los políticos".

Esta pérdida de legitimidad de la clase política es en gran parte el resultado diferido de las actitudes asumidas por dirigentes de todos los niveles durante la década de los '90, tanto en la defensa de privilegios corporativos, cuanto en la reticencia a avanzar en la investigación de presuntos hechos de corrupción.

La corrupción, esto es, la utilización del poder de disposición pública para el provecho personal, es condenable no sólo desde el punto de vista moral, o por constituir un delito, sino también desde el punto de vista de la eficiencia del sistema político, porque es la vía para inducir al sistema a decisiones contrarias al interés común. Son esas realidades las que alimentaron la desconfianza de los ciudadanos en la dirigencia, y las que, a partir del desenlace abrupto de la crisis económica en diciembre y enero últimos, han conducido a una deslegitimación terminal del sistema político e institucional en su totalidad.

La crisis económica que hoy vive la Argentina, cuyos capítulos centrales han sido el congelamiento de los depósitos bancarios y la devaluación, con su correlato de inflación y caída del poder adquisitivo de los salarios, ha tenido dos consecuencias que no hacen sino profundizar la crisis de legitimidad. En primer lugar, el aumento de la pobreza y la exclusión social hasta niveles desconocidos en la Argentina. En segundo lugar, un proceso generalizado de desinstitucionalización de la vida social, política y económica del país, por el cual cada sector se atrinchera en la defensa de su interés particular, procurando descargar sus costos sobre un sector público debilitado y fragmentado por la crisis de representación.

Más allá de los factores particulares de la coyuntura argentina -cuya gravedad, por otra parte, es imposible ignorar-, existen tendencias estructurales que subyacen a la pérdida de legitimidad de la clase política. En este sentido, las nuevas realidades de la globalización imponen exigencias inéditas de eficiencia, flexibilidad y capacidad de adaptación, a las que los elencos políticos tradicionales no siempre están en condiciones de responder. La revolución de las comunicaciones establece una nueva visibilidad para la actuación del sistema político, a la vez que opera como un inductor de mayores exi-

**7 de cada 10 entrevistados considera que los principales responsables de la crisis argentina eran "los políticos"**



gencias de calidad y eficiencia en el manejo de la cosa pública. Sobre este escenario, se verifica una pérdida de protagonismo de la clase política tradicional, que pierde la batalla por la construcción de la opinión pública en manos de los medios de comunicación, y ve estrecharse el margen de autonomía para la adopción de medidas económicas por la capacidad de veto de los mercados financieros locales e internacionales.

Al menos en la Argentina, hoy son los medios de comunicación y los organismos financieros internacionales quienes definen la agenda pública. La clase política aparece incapaz de incidir sobre la imaginación o sobre el bolsillo de sus conciudadanos. Deslegitimada frente a la sociedad, e impotente para proponer un futuro inclusivo, se ve reducida a planificar las condiciones de su propia desaparición. Esta situación es alentada por aquellos sectores que ven en el sistema político un mero obstáculo para implementación tecnocrática de recetas económicas.

**“Los partidos políticos figuran entre las instituciones con menor nivel de credibilidad”**

El correlato de esta debilidad de la política frente a otros intereses sociales es la pérdida de credibilidad de sus espacios institucionales frente a la opinión pública. En efecto, según el informe del Barómetro Iberoamericano mencionado más arriba, el Congreso y los partidos políticos figuran entre las instituciones con menor nivel de credibilidad, no sólo en la Argentina, sino en la totalidad de 13 países de América Latina relevados. Como dijimos, esta situación es consecuencia tanto de determinadas actitudes de la dirigencia política, cuanto de la pérdida de autonomía y capacidad de gobierno de esa dirigencia frente a otros intereses sociales.

Contra el diagnóstico que ve en el achicamiento y la pérdida de legitimidad del sistema político una oportunidad para la eficiencia y la racionalidad administrativa, nosotros consideramos necesario que la política en su verdadero sentido, como herramienta para la transformación de la sociedad al servicio del bienestar general, recupere el protagonismo perdido. *Ocurre que si la política no asume el protagonismo que le corresponde en la definición de un proyecto inclusivo de sociedad, son los intereses sectoriales los que marcan el rumbo de las decisiones del poder público.*

Pero recuperar el protagonismo perdido exige restablecer el vínculo con la ciudadanía, y esto sólo se logra poniendo la política al servicio de la gente. Para esto *es necesario avanzar en una reforma del sistema político, que perfeccione los mecanismos de participación y control ciudadanos, y tienda al aumento de la calidad y eficiencia de la representación ejercida por los dirigentes.*

*Además de la arquitectura institucional, es imprescindible una profunda autocrítica de nuestra clase dirigente, y actitudes concretas para reconstruir la representatividad del sistema político.* En

este sentido, la Argentina ha conocido este año diversas iniciativas de reforma política, impulsadas por el oficialismo y la oposición. Hasta el momento, no han superado la instancia enunciativa.

La opinión pública contempla esos anuncios con el mismo escepticismo con que observa la política en general. Advierte que, como tantas veces, las palabras van por un lado y los hechos por otro. Se pregunta hasta qué punto existe en la clase política la intención verdadera de implementar esa reforma, siendo que fue esa misma dirigencia la que prosperó al amparo de un estilo de hacer política caracterizado por el clientelismo, las prebendas autoadjudicadas y los privilegios injustificables. *El desafío para la dirigencia es romper con el círculo interminable del escepticismo a partir de hechos concretos.* Sólo de esta manera se podrá revertir la desconfianza de la sociedad hacia el sistema político, y contribuir al afianzamiento genuino de la democracia. Y es que *sin una dirigencia consolidada, con legitimidad social y capacidad para proponer alternativas, no hay verdadera democracia.*

Señalando una tendencia a sobrevalorar el marketing político, y dijimos también que de esa manera se anteponía el *cómo*, el aspecto técnico, instrumental, al *qué* de la política, al aspecto de contenido, que sólo puede ser dado por el liderazgo político. Lo señalado en esta última parte contribuye a ubicar esa tendencia -que creemos sumamente negativa- en la realidad actual de nuestros sistemas políticos. Es como si, en lugar de responder políticamente a la pérdida de protagonismo y legitimidad social, y al angostamiento de sus márgenes de autonomía, la dirigencia política buscara compensar 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.*



# El comando de campaña

Carlos Germano

La estrategia electoral es un hecho dinámico, que, a partir de un diagnóstico inicial, se va desarrollando en función de los eventos de la lucha electoral. Una buena estrategia electoral permite organizar y coordinar en una misma dirección lo que de otra manera serían esfuerzos aislados. Para que esto sea posible, es necesario que la campaña tenga una dirección centralizada.

**“Es necesario que la campaña tenga una dirección centralizada”**

Esta es precisamente la función del *comando de campaña*: dirigir y coordinar todas las acciones orientadas al objetivo de lograr el triunfo electoral. En esta función tiene un papel clave el *jefe de campaña*. El jefe de campaña es la persona responsable de dirigir y coordinar los aspectos estratégicos, económicos, organizacionales y de comunicación de la campaña.

Dada la relevancia de esta función, es aconsejable que el jefe de campaña no sea el propio candidato; y, en la medida de lo posible, que sea un dirigente que pueda decirle “no” al candidato y que esté en condiciones de dotar de un marco profesional los aspectos técnicos de la campaña.

El sentido de la **primera recomendación** es relevar al candidato del desgaste de gestionar los aspectos organizacionales y económicos, para que pueda concentrarse en el trabajo de campaña propiamente dicho (exposición pública, actos, aparición en medios de comunicación, etcétera).

La **segunda recomendación** tiene el sentido de aportar una mirada desapasionada a la gestión estratégica de la campaña. Las ventajas de designar a un dirigente que no responda al entorno del candidato, son, en primer lugar, que suele estar relativamente equidistante de las disputas internas que se tejen en el entorno de los candidatos, lo cual facilita las tareas de coordinación y comunicación en el equipo de campaña. En segundo lugar, que está en condiciones de aportar una visión distanciada del compromiso personal y afectivo con el candidato. En tercer lugar, que está, o debería estar, en condiciones de confrontar con las opiniones del propio candidato, en la medida en que lo crea conveniente para la estrategia electoral, cosa que no suele ocurrir con el entorno que suele depender política y económicamente del candidato.

Una de las funciones claves del comité de campaña es centralizar

las *finanzas de la campaña*. En este punto, el objetivo es definir una sola "ventanilla" tanto para los ingresos como para los gastos, cuya responsabilidad debe estar en manos de una sola persona (o bien el jefe de campaña, o bien una persona de la máxima confianza tanto del candidato como del jefe de campaña). El sentido de esta recomendación es evitar la superposición de competencias o de gastos, maximizando el rendimiento de los recursos disponibles.

**“Centralizar las finanzas de la campaña”**

En los últimos años se ha venido verificando en la Argentina una creciente demanda de la sociedad civil y de organismos no gubernamentales (ONG's) por conocer el origen y destino de los fondos utilizados en la actividad política. Dicha demanda sintoniza con un clima social de susceptibilidad y desconfianza hacia "el gasto de la política". Dado que este reclamo está fuertemente instalado en el electorado, es imposible ignorarlo. Por el contrario, dicho reclamo puede ser explotado a favor de nuestro candidato, para generar un hecho político a partir de la transparencia en el manejo de los fondos de campaña. Para lo cual puede ser muy productivo establecer vínculos, por ejemplo mediante la entrega de informes periódicos, con las ONG's dedicadas a fiscalizar los gastos de las políticas.

## Desarrollo de la estrategia electoral

Como dijimos, el paso inicial en el planteo de la estrategia electoral es la definición del escenario electoral. Esta definición supone un diagnóstico de la coyuntura política, y del posicionamiento de nuestro candidato en esa coyuntura, a partir del análisis de todos los factores relevantes que pueden incidir en el resultado de la elección.

Definir el escenario electoral supone desarrollar una respuesta precisa a la pregunta: "¿qué está pasando con el electorado?". En términos más específicos, implica considerar los siguientes puntos:

**“¿Qué está pasando con el electorado?”**

- Qué es lo que está en juego en la elección desde la perspectiva de la ciudadanía (elección de cargos ejecutivos o legislativos; plebiscito de la acción de gobierno; adhesión o rechazo a alguna cuestión puntual; elección local o nacional).
- Cuáles son los temas capaces de movilizar la opinión pública.
- Cuáles son los problemas y demandas del electorado que definen el comportamiento electoral (por ejemplo, desempleo, inseguridad, corrupción).

- Cuáles son los dirigentes de otros niveles que aparecen bien posicionados frente al electorado.
- Cuáles son los dirigentes de otros niveles con elevados índices de rechazo entre el electorado.
- Cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestro candidato.
- Cuáles son las fortalezas y debilidades de los candidatos con los que compete.

La estrategia electoral buscará explotar los elementos del contexto favorables al candidato, y neutralizar los elementos negativos. Por ejemplo, según como sea la evaluación de las gestiones nacional o provincial, un candidato a intendente buscará nacionalizar o provincializar la elección, o, por el contrario, circunscribirla a problemas locales. De la misma manera, buscará el apoyo o la desvinculación de los referentes partidarios nacionales o provinciales, en función de la ponderación de los mismos frente a la opinión pública del distrito.

Respecto a los temas, necesidades y demandas del electorado, por una parte es necesario mantener una propuesta diferenciada para competir electoralmente; pero dicha propuesta debe sintonizar en alguna medida con las expectativas de los electores. De lo contrario, el mensaje de nuestro candidato carecerá de interés para los votantes, en la medida en que no puedan reconocerse en él.

Por último, las fortalezas de nuestro candidato se vinculan tanto a su imagen pública (capacidades y temas con los cuales se lo identifica), cuanto a los sectores demográficos y socioeconómicos que constituyen su principal base electoral (hombres o mujeres; jóvenes, adultos o mayores; sectores bajos, medios o medio-altos).

Es un lugar común señalar que para ganar una elección no es necesario el apoyo de la totalidad, sino sólo de la mayoría del electorado (o incluso, en un escenario de cierta fragmentación, de menos que la mayoría). Una definición básica de estrategia electoral consiste en determinar cuál es el público al que va estar dirigido el mensaje de nuestro candidato: si es aquel que constituye su base electoral más firme, o, por el contrario, de lo que se trata es de ampliar las adhesiones, incorporando otros segmentos. A la vez, esto incide en la definición de los temas de la campaña: a veces la mera incorporación de una cuestión aparentemente marginal es suficiente para volcar a favor del candidato un segmento muy

específico del electorado, que puede definir la elección.

En términos más generales, la estrategia electoral consiste en definir cómo se posicionará nuestro candidato frente al electorado; cuáles serán los ejes de su mensaje; y cuáles, sus destinatarios privilegiados, en función de los elementos contextuales definidos en el escenario inicial.

Para la definición de ese escenario, es útil recurrir a las *técnicas de investigación preelectoral y de opinión pública*. Particularmente relevantes para la definición del escenario son las técnicas cualitativas, tales como *focus groups* o entrevistas en profundidad. A diferencia de las técnicas cuantitativas (encuesta), que proporcionan una estimación sobre el comportamiento general del electorado, las técnicas cualitativas permiten sintonizar muy finamente los imaginarios y expectativas de los distintos segmentos sociales y percibir cómo se organiza el discurso cotidiano sobre los temas en juego en la elección, los distintos candidatos, etcétera.

No obstante, la relevancia que puedan tener las investigaciones preelectorales, es necesario tener en cuenta que ellas no son suficientes por sí mismas para definir la estrategia electoral. Al contrario: tales investigaciones son productivas sólo si la información que aportan se subordina a una estrategia política. Es sólo desde la conducción política de la campaña que los datos entregados por las investigaciones pueden ser articulados en una línea de acción capaz de proporcionar el triunfo electoral.

Si las investigaciones cualitativas son particularmente productivas para definir el escenario electoral, las encuestas son muy útiles para monitorear el desarrollo de la campaña. Respecto de las encuestas, es necesario tener en cuenta que éstas arrojan mucha más información que el posicionamiento de cada candidato. En efecto, bien realizadas, y bien leídas, las encuestas permiten detectar las preocupaciones de cada segmento; identificar debilidades de los adversarios; medir el impacto de las acciones políticas y de comunicación propias, etcétera. Nuevamente, esta información no es suficiente para definir la estrategia electoral, sino que constituye un insumo para la articulación de la estrategia política.

Las técnicas de investigación electoral y opinión pública son un capítulo de una dimensión decisiva de la estrategia electoral: *la búsqueda, sistematización y utilización de la información*. Esta tarea requiere la conformación de un grupo de trabajo específico, que reporte al comité de campaña.

Es necesario tener en cuenta que en las sociedades contem-

poráneas, la información es un insumo fundamental de la acción política, a la vez que tiene la capacidad de producir ella misma hechos políticos.

La búsqueda de información como insumo para la estrategia electoral incluye procurar un conocimiento exhaustivo de los adversarios políticos: trayectoria previa, actividad profesional, vínculos políticos y empresariales, vida familiar, etcétera. El objetivo de este trabajo es contar con un recurso estratégico que pueda ser puesto en juego en función de las alternativas de la lucha electoral.

En segundo lugar, es necesario conformar un equipo de trabajo encargado del *seguimiento y monitoreo de los medios de comunicación*, tanto gráficos como radiales y televisivos. Con la mediación, gran parte de la lucha política se dirime en la arena de los medios masivos. Esta dinámica de la comunicación mediática es incesante, en la medida en que se renueva día a día sobre una sucesión de acontecimientos considerados políticamente relevantes. Por lo tanto, es necesario realizar un seguimiento permanente de lo que allí ocurre, de manera de tomar conocimiento de las acciones de comunicación desplegadas por nuestros adversarios, a las cuales se deberá contestar (o eventualmente ignorar, pero con conocimiento de causa). También, es necesario prever un conjunto de voceros de la campaña (además del candidato, que es, por así decirlo, su vocero "natural"), los cuales deben mantenerse informados de las alternativas de la comunicación mediática, de manera de asegurar una capacidad de la respuesta inmediata a las iniciativas de los adversarios.

También es necesario tener en cuenta que cada medio desarrolla una línea editorial propia, que incluye posicionamientos claros en determinados temas, simpatías más o menos explícitas por algún candidato, etcétera. Esta información es de la mayor relevancia para los casos en que nuestro candidato se exponga públicamente en esos medios.

Por último, es necesario considerar que los medios de comunicación están sometidos a una dinámica de permanente búsqueda de información, lo que los hace relativamente permeables a las acciones de comunicación de los actores externos. Teniendo esto en cuenta, es factible y necesario generar hechos destinados a ser reproducidos por los medios de comunicación (por ejemplo, organización de seminarios sobre algún tema de gestión pública; contactos con asociaciones civiles y O.N.G's), que permiten lograr la exposición pública de nuestro candidato no ligada a las actividades "tradicionales" -y cada vez más devaluadas- de campaña.

## Relación con los medios de comunicación

Al igual que los demás aspectos de la campaña, la estrategia de comunicación debe ser centralizada, coherente y unitaria, y subordinada a la conducción estratégica del comité de campaña. Cada una de sus acciones debe estar encaminada a reforzar los ejes del mensaje de nuestro candidato, a la vez que adaptada a las circunstancias del desarrollo de la competencia electoral.

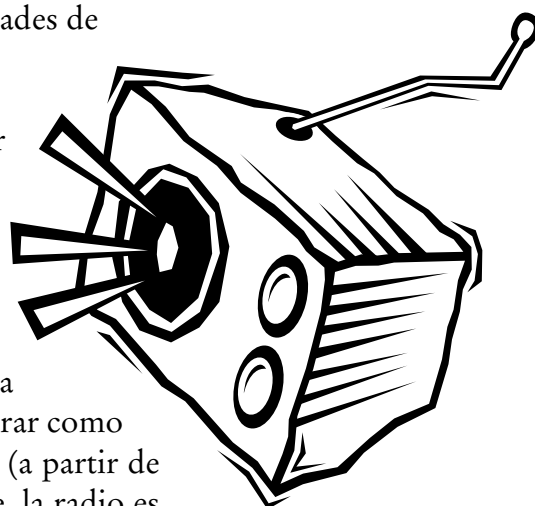
**“la estrategia debe ser centralizada coherente y unitaria”**

Un trabajo adecuado con los medios de comunicación exige sopesar las ventajas y desventajas de los diferentes soportes.

Actualmente, existe una tendencia generalizada a privilegiar la TV sobre los restantes medios. Esto, principalmente por una cuestión de alcance. La televisión permite alcanzar simultáneamente millones de hogares, a la vez que llega a un público que no consume otro tipo de medios, en especial la prensa escrita.

Aunque estas ventajas son indiscutibles, en la relación con la televisión es necesario tomar en cuenta otros aspectos. En primer lugar, el costo de la publicidad televisiva, tan elevado que puede llegar a consumir el grueso de los recursos de campaña. En segundo lugar, la propia dinámica de la televisión tiende a "devorar" los mensajes que se intentan transmitir (o bien por el *zapping*, o bien por el carácter vertiginoso del desplazamiento de un tema por otro). En tercer lugar, la televisión es el ámbito del predominio de la imagen, lo que implica un soporte significativo difícil de controlar por el candidato. En efecto, es posible que un discurso sólido y bien articulado sea eclipsado en la pantalla por la percepción inmediata e intuitiva del aspecto físico y la gestualidad del candidato. Todos estos argumentos, pero en especial el de los costos, hacen aconsejable diversificar la estrategia de vinculación con los medios, y, en particular, prestar atención a las posibilidades de la radio y la gráfica.

La radio presenta dos ventajas significativas: en primer lugar, es un medio altamente segmentado, en el cual cada emisora y programa se dirige a un público específico, de características más o menos definidas. En segundo lugar, es un medio que favorece un alto grado de identificación entre periodista y audiencia. En efecto, la radio suele ser un elemento que acompaña el trabajo cotidiano, a la vez que el conductor suele operar como una especie de mediador entre la noticia y sus oyentes (a partir de la lectura y comentario de los diarios). Adicionalmente, la radio es



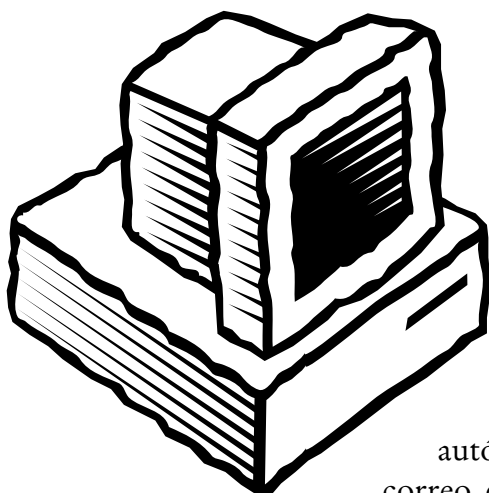


un medio cuyos costos son comparativamente bajos. Todos estos factores hacen de la radio un medio atractivo para la comunicación de campaña: bajas inversiones publicitarias pueden significar altos réditos en términos de posicionamiento y exposición pública del candidato. Para explotar adecuadamente las posibilidades del medio, es necesario tener un mapa detallado de las emisoras locales, sus alcances, zonas y públicos de influencia, etcétera.

Por último, la prensa gráfica. El principal interés de los diarios es que, en la medida en que son el lugar de despliegue de los análisis y las interpretaciones, constituyen el lugar de definición del escenario político mediático. Esta construcción tiene un impacto directo en las radios (vía lectura de titulares y noticias), y diferido en la TV (en la medida en que contribuye a definir los criterios de relevancia de las noticias).

Más importante, los diarios son el lugar de expresión de la palabra articulada. Lo que implica que son el ámbito en el cual el candidato puede, mediante columnas de opinión o entrevistas acordadas con el medio, expresar su punto de vista y fijar posición sobre los temas relevantes de la campaña.

Al igual que con las radios, en el caso de los diarios es necesario evaluar el grado de penetración de los diarios locales y, sobre todo, no sucumbir a la fascinación de los grandes medios nacionales. En efecto, para una elección local, es mucho más relevante el diario de la localidad o de la región, en el cual la gente se informa de aquello que afecta su vida cotidiana, que los grandes diarios de la Capital Federal, en los cuales la información regional desaparece devorada por el escenario nacional. A la vez, al igual que con las radios, bajas inversiones publicitarias en periódicos locales pueden significar altos réditos en términos de posicionamiento y exposición pública del candidato.



Por último, no hay que ignorar las posibilidades ofrecidas por las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (NICs). Nos referimos al uso de Internet y del correo electrónico para difundir la propuesta del candidato.

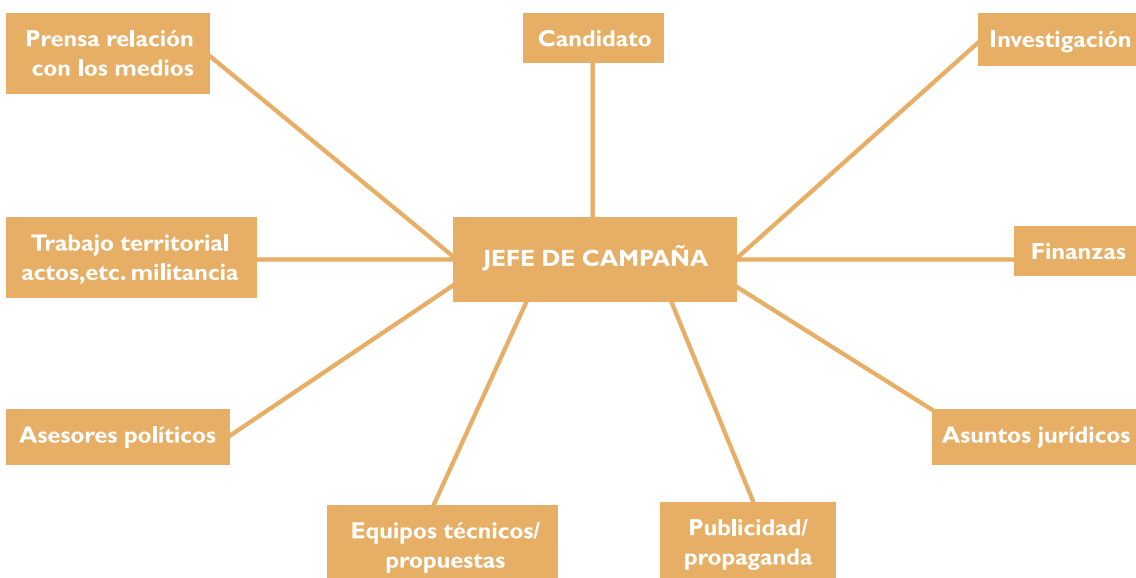
Una página *web* con los antecedentes y las propuestas del candidato puede proporcionar buenos resultados con un tipo de electorado independiente, usuario de nuevas tecnologías, y caracterizado por la búsqueda autónoma de información para la toma de decisiones. El correo electrónico puede ser utilizado provechosamente para la

comunicación con militantes y simpatizantes que expresamente hayan manifestado su voluntad de recibir información por esa vía. Su utilización para llegar al público en general, en cambio, puede generar un efecto adverso al deseado.

La estrategia electoral es el conjunto de decisiones y acciones capaces de garantizar el éxito electoral. Los aspectos clave de dicha estrategia son, en primer lugar, una correcta definición del escenario electoral; en segundo lugar, la centralización de la conducción de la campaña en un comité de campaña, y, dentro de éste, en el jefe de campaña; en tercer lugar, desarrollar la capacidad de producir hechos y acciones en función de la dinámica de la lucha electoral, coordinados entre sí y subordinados a la conducción estratégica del comité de campaña; en cuarto lugar, generar las capacidades necesarias para un permanente monitoreo de la comunicación mediática, y de las acciones y decisiones de nuestros adversarios; en quinto lugar, desarrollar una política de comunicación coherente, articulada con las demás acciones de campaña, y capaz de explotar a nuestro favor las posibilidades específicas de cada medio.

Estos son los aspectos decisivos de la estrategia electoral. Hemos dejado relativamente de lado otro aspecto, que es sin embargo fundamental, y la condición para todo lo demás: la vocación de poder, y la voluntad de ganar. Sólo desde ese espíritu se puede encarar la competencia electoral como lo que verdaderamente es: un conflicto, reglamentado y por medios pacíficos, donde la derrota del adversario es la condición del propio triunfo.

## ESTRUCTURA DE COMANDO DE CAMPAÑA



### Bibliografía

- Dos Santos, Mario (comp.) ¿Qué queda de la representación política?, CLACSO-Nueva Sociedad, Buenos Aires, 1992.*
- Ferry, Jean-Marc, Wolton, Dominique El nuevo espacio público. Gedisa, Barcelona, 1995.*
- Maarek, Philippe Marketing político y comunicación, Claves para una buena información política, Paidós, Buenos Aires, 1995.*
- Muraro, Heriberto Políticos, periodistas y ciudadanos, Fondo de Cultura Económica, Argentina, 1997.*
- Price, Vincent Esfera pública y comunicación, Opinión pública. Paidós, Barcelona, 1994.*
- Priess, Frank, y Thesing, Josef (ed.) Globalización, democracia y medios de comunicación, Ciedla, Konrad Adenauer Stiftung A.C., Buenos Aires, 1999.*
- Priess, Frank, y Tuesta Soldevilla, Fernando (ed.) Campañas electorales y medios de comunicación en América Latina, 2 Tomos, Ciedla, Konrad Adenauer Stiftung A.C., Buenos Aires, 1999.*
- Sartori, Giovanni La sociedad teledirigida. Homo videns. Taurus, Madrid, 1998.*



# Notas

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# Características del electorado argentino

Carlos Fara



**A**ntes 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.

## Del voto cautivo a la desregulación del electorado

En los últimos 20 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 periódicamente se lo ha popularizado con la expresión "se vota más a las personas y menos a los partidos", se lo ha 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" y la generalización del "voto flotante".

En términos prácticos, significa que el margen de opción que los votantes se plantean ante cada acto comicial es mucho mayor que 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 ciudada-

### Carlos Fara

*Es Director Ejecutivo de Carlos Fara & Asociados desde 1991. Licenciado en Ciencia Política de la Universidad del Salvador. Especialista en Opinión Pública, Campañas Electorales, Estrategias de Comunicación y Marketing Gubernamental. Fue profesor del INAP, la Universidad Católica de Santa Fe, la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Juan A. Maza (Mendoza) y la Universidad Nacional del Nordeste en Argentina, y del ITAM (México). Ha dictado seminarios en EE.UU., Uruguay, Chile, México, Perú y España. Co-organizador del Ier. Seminario Iberoamericano de Marketing Político (SIMAP). Socio de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos y Vicepresidente de la filial Argentina del Centro Interamericano de Gerencia Política (Miami). Columnista habitual de El Cronista, INFOBAE y CNN en Español. Ha participado en más de 60 campañas electorales en Argentina y el extranjero, y en más de 100 proyectos de investigación, asesoramiento y capacitación. Realizó consultorías para diversos organismos gubernamentales nacionales e internacionales, gobiernos provinciales y municipales.*  
[farasoc@arnet.com.ar](mailto:farasoc@arnet.com.ar)

nía 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 los programas gubernamentales, los mensajes emitidos durante la campaña y los efectos de ciertas crisis puntuales como puede ser la hiperinflación.

En el plano coyuntural 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 dejado 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.



*En el 83 el peronismo dio una imagen de corporación autoritaria*

El líder radical era un buen candidato, utilizó un estilo de campaña moderno y sintonizado con el momento, y supo aprovechar el contexto de debate que había en la sociedad (democracia *vs.* autoritarismo). El peronismo dio 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. Ahí es cuando, por un lado, los partidos empiezan a comprender que una campaña bien llevada puede lograr objetivos que de otra forma no hubiese ocurrido. Por el otro, ser mayoría en un momento no asegura que se lo vaya a ser todo el tiempo.

El efecto de una política pública exitosa -la estabilidad vía convertibilidad- y las reformas económicas logran que ciertos sectores medios y medio 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.

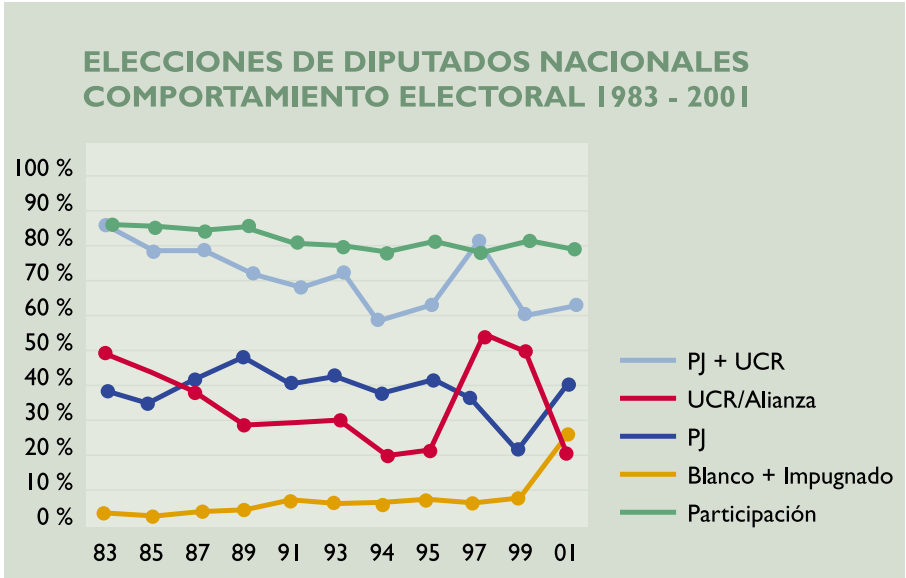
## La desregulación en acción

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 sugerida para una visión más amplia.

### I. Fragmentación del voto

Desde la elección de 1983 hasta la de 2001, aun con altibajos, se viene produciendo una progresiva fragmentación del voto. La

misma tiene como principales perjudicados al PJ y la UCR y beneficia 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: 23 % del electorado que concurrió a las urnas.



## 2. Incremento de la apatía electoral

Tanto la abstención como el voto en blanco y el nulo, se vienen incrementado en forma estructural. El blanco y el nulo casi se triplicaron durante la *década Menem* 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 una 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, y ahora el ARI y el Polo Social, entre otros.

## 5. Ruptura de patrones tradicionales de comportamiento

El primero que tiene claro 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 luego apoyando el acuerdo por el Canal de Beagle en el '84.

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. También es el caso de aquellos distritos que sufrieron profundas reestructuraciones en su principal fuente de trabajo (Tierra del Fuego, Río Turbio).

Por lo tanto, es imprescindible re-pensar la lógica habitual de las coaliciones electorales. Los esquemas tradicionales ya no funcionan porque los clivajes sociales tradicionales (peronismo *vs.* antiperonismo, nacionalismo *vs.* internacionalismo, izquierda *vs.* derecha, etc.) van perdiendo vigencia, al menos en el inconsciente de las sociedades.

## 6. Nuevas coaliciones electorales

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 clivajes novedosos o de más reciente data: corrupción *vs.* honestidad, clase política *vs.* la gente, etc.

## 7. Realineamientos periódicos

La Argentina es, electoralmente, un país en transición. No existen coaliciones sociales permanentes en materia de voto. Es muy probable que el justicialismo nunca haya hecho tan buena elección en los sectores medios y altos como sucedió a partir de la vigencia del modelo Menem-Cavallo. Y es muy probable también que el PJ se haya movido, en la primera mitad de los '90, hacia arriba en la escala social, dejando espacios libres en su base tradicional que optaron por el MODIN o la abstención. Pero aquella coalición del '95 se desarma dos años después en la medida en que Cavallo se va del gobierno, la alta desocupación y la desigualdad social se instalaron para quedarse, los cambios se frenaron y la corrupción se volvió un ítem electoral de más peso.



## Otras tendencias del electorado desregulado

### I. 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
- en los grandes centros urbanos

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 la destrucción 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 (Kirchner en Santa Cruz, Romero en Salta, Rozas en el Chaco, Rodríguez Saá en San Luis, y, a su manera, Duhalde en Buenos Aires, 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 sea 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. 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 interesantes 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.

Cada vez son menos las cosas que unen 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.

Este atributo del proceso desregulado es lo que explica la baja incidencia de paros generales propuestos en función de reclamos sociales "paraguas" ("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). No significa que los distintos sectores no se movilicen (la experiencia de los últimos 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.

### **7. Pragmatismo**

Lo que funciona recibe apoyo hasta que demuestre lo contrario. Es lo que sucedió con las reformas económicas de los '90: las privatizaciones no contaban con una opinión positiva mayoritaria de la población en los '80, 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 actual marco de recesión profunda, y con una opinión pública crítica de los grandes conglomerados económicos, se revirtió la tendencia favorable.

# Los estudios de opinión pública

Carlos Fara

**E**ste 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.

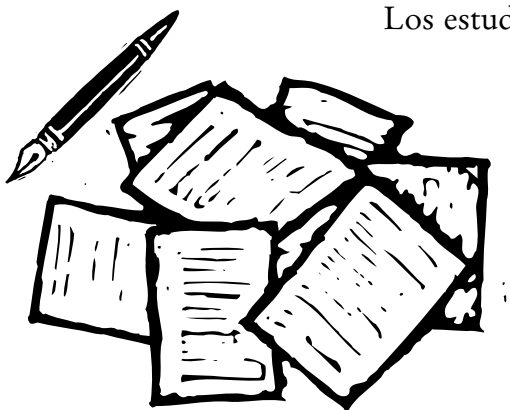
## I. ¿Para qué sirven las encuestas (y los estudios en general)?

*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 -hace 2300 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:



- en un campo minado, el detector
- en la niebla, el radar
- en la tormenta, la carta de navegación
- en el desierto, la brújula
- el mapa de rutas

Las utilidades de las encuestas son bastante conocidas a esta altura de la historia, luego de haber sido ampliamente divulgadas por los medios de comunicación. De todos modos, se hará aquí un breve punteo de las utilidades más importantes:

### I. 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 deben 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 sacarle el mayor rédito posible a los esfuerzos comunicacionales.

Las primeras de las preguntas que debería responder una encuesta son:

- ¿En qué segmentos de la población existen más posibilidades de obtener votos?
- ¿Quiénes son mis votantes más probables?
- ¿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?
- ¿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.

## **2. Identificar la coalición ganadora mínima (*minimum winning coalition*)**

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, por lo menos, para sacar la mayor cantidad posible de votos. No basta con conocer cuál es mi público objetivo, sino que también se debe identificar a aquellos grupos que se debe captar aunque hoy no comulguen con mi perfil.

## **3. 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 esté en alza porque de esa manera habrá un voto oscilante que puede ser más fácilmente captado. Lo inverso desea un candidato opositor para poder usufructuar el mal humor de la gente. 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, cosa que no es correcta. 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.

#### **4. 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.

#### **5. Los temas de campaña**

Permite definir de qué voy a hablar en la campaña, cuáles serán mis caballitos 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.

#### **6. 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.

### 7. Cómo llegar a mi público

Una vez que se sabe 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 le 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.

### 8. 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 matemática.

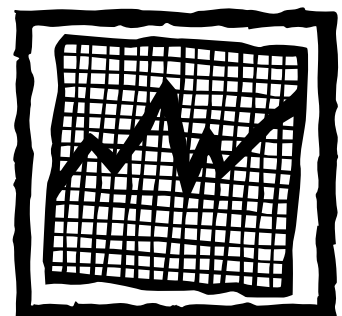
## 2. ¿Qué tipos de estudios hay?

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; y
- b) los cualitativos, en donde lo que se obtienen no son números, sino percepciones de los votantes, atributos, motivaciones.

## 3. ¿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 ó 20 días antes del comicio. 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 del comicio. Pero más allá del impacto noticioso, posee para los comités 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 comicio. 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.

#### 4. ¿Qué características debe tener una buena encuesta?

*En principio, una buena encuesta debe ser probabilística*, es decir, que los entrevistados son elegidos al azar y no los digita el encuestador. Si bien existen varios métodos, habitualmente se sorteán 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.

*Cuánto más grande sea la muestra, menor margen de error tendrá*, haciendo más confiables las conclusiones del estudio. Obviamente, lo que siempre termina definiendo el tamaño de la muestra es más



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".

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.

## 5. ¿Qué tipos de estudios cualitativos existen?

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, respecto a las entrevistas.

**Ver Soler Pujas, Pere**

*La investigación cualitativa en marketing y publicidad*, Paidós, Barcelona, 1997

Sin embargo, hay situaciones en las cuales no son aplicables. Por ejemplo, en ciudades por debajo de los 70.000 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 15 días en implementarse -salvo que se hayan pautado de antemano con una determinada regularidad- mientras que las entrevistas permiten estar en el campo en pocas horas. 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 realmente se mueve realmente el electorado*

El primer gran beneficio de los estudios cualitativos es que permiten *conocer en profundidad sobre qué elementos está planteado el debate en la sociedad*. El eje está planteado alrededor de la falta de un liderazgo que ordene las cosas y ponga al país en marcha, o sobre la necesidad de generar un ámbito de consenso en donde las decisiones no se tomen en forma autoritaria.

En una elección para intendente del año '99 en el municipio de Godoy Cruz (Provincia de Mendoza, Argentina), resultó que el punto central subyacente no eran las obras y los servicios públicos (ítems clásicos en un comicio para alcalde o intendente), sino que era la recuperación del esplendor perdido en esa localidad, y sobre ese punto giraba todo lo demás. Esta discriminación fue fundamental porque toda la estrategia y la comunicación debían apuntar a construir un posicionamiento acorde con dicho sentimiento. 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 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 un estudio cuantitativo.



*Un león, un águila o un perro representan el perfil proyectivo de cómo debería ser el presidente elegido en 2003.*

*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 con cierta facilidad 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. A fines de

1999 se estaba realizando un trabajo para diseñar una rendición de cuentas de un senador nacional argentino. Una de las ideas a testear en el cualitativo para posicionar a este dirigente en el atributo honestidad era la publicación de su declaración jurada de bienes en internet. La sorpresa fue que el segmento de clase media alta -que en su mayoría posee computadora con conexión a la red- consideró a internet un medio de exclusión social, basándose en que "no todo el mundo tiene internet". Esto es: lo que parecía una señal de modernidad y transparencia terminó leyéndose como una 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 slogan con términos que utilice la misma sociedad.

En un estudio motivacional surgió que la población de una provincia del noroeste argentino percibía que lo que mejor identificaba ese distrito era el paisaje y su gente, y que la generación de riqueza tenía que ver con la tierra. Estos elementos permitieron trazar una estrategia de comunicación gubernamental ensamblando tales significantes populares.

## 6. ¿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. Luego viene la serie de sondeos cuantitativos. Si Ud. 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. Pero si está muy cerca de la elección y sólo podrá contratar un estudio, haga uno cuantitativo. El siguiente esquema es más clarificador:

<b>¿Qué tipo de estudio conviene contratar?</b>		
	<b>Con tiempo (más de 90 días)</b>	<b>Sin tiempo (menos de 90 días)</b>
<b>Con dinero</b>	<b>Ambos</b>	<b>Ambos</b>
<b>Sin dinero</b>	<b>Sólo cualitativo</b>	<b>Sólo cuantitativo</b>

## **7. ¿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 podría 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 pudieran resultar útiles incluir en función del contexto:

### I. De gestión:

- ¿Cuál es su opinión acerca de la gestión del presidente / gobernador / intendente?
- ¿Cuál es su opinión sobre la gestión del ... 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 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 es más importante 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. Las características sociodemográficas

- Sexo
- Edad
- ¿Tiene hijos?
- Situación ocupacional del encuestado
- Situación ocupacional del principal sostén del hogar
- Posesión de bienes y servicios
- En su casa, ¿cuántos autos hay? Marca y modelo

- Nivel de instrucción del principal sostén del hogar

## 5. De coyuntura

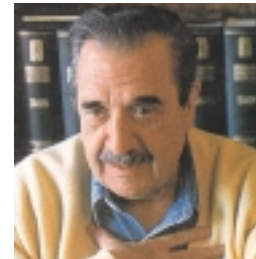
Más allá de este listado elemental, se pueden incluir diversas preguntas en función del contexto coyuntural y el objetivo específico del estudio, como por ejemplo:

- 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.).

## 8. ¿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).



*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.

## 9. Análisis e interpretación de la información

En el análisis e interpretación de los resultados es donde más se nota el valor agregado del experto. 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 abordar 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, como las que figuran en el siguiente cuadro, 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.

Cambio de valores en la sociedad argentina	
1989-1996	1996-?
Fastuosidad	Austeridad
Por decreto	Por ley
Sin anestesia	Con dosis de anestesia
Cirugía mayor	Microcirugía
Sólo acción	Debate, consenso, negociación
Apertura total	Apertura parcial
Desregulación total	Marcos regulatorios
Extremos	Equilibrio
Ruptura con la historia	Respeto por la historia
Sólo interesan los fines	Articulación entre fines y medios
A cualquier costo	Costos acordes con los beneficios
Globalización a ultranza	Globalización a medida

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 son desocupación y seguridad.

No nos animaríamos a decir que la mayoría de la población no quiera a un honesto (mucho menos en este momento de la Argentina 2002), 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.

En algún momento de 1994, obtuvimos el calificativo de corrupto hacia Chacho Alvarez en entrevistas en clase baja, porque había dicho que se arrepentía de no haber votado la convertibilidad, lo cual sonó a "mentira para ganar votos" (no siempre corrupto significa robar dinero del Estado). O, 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 a 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".

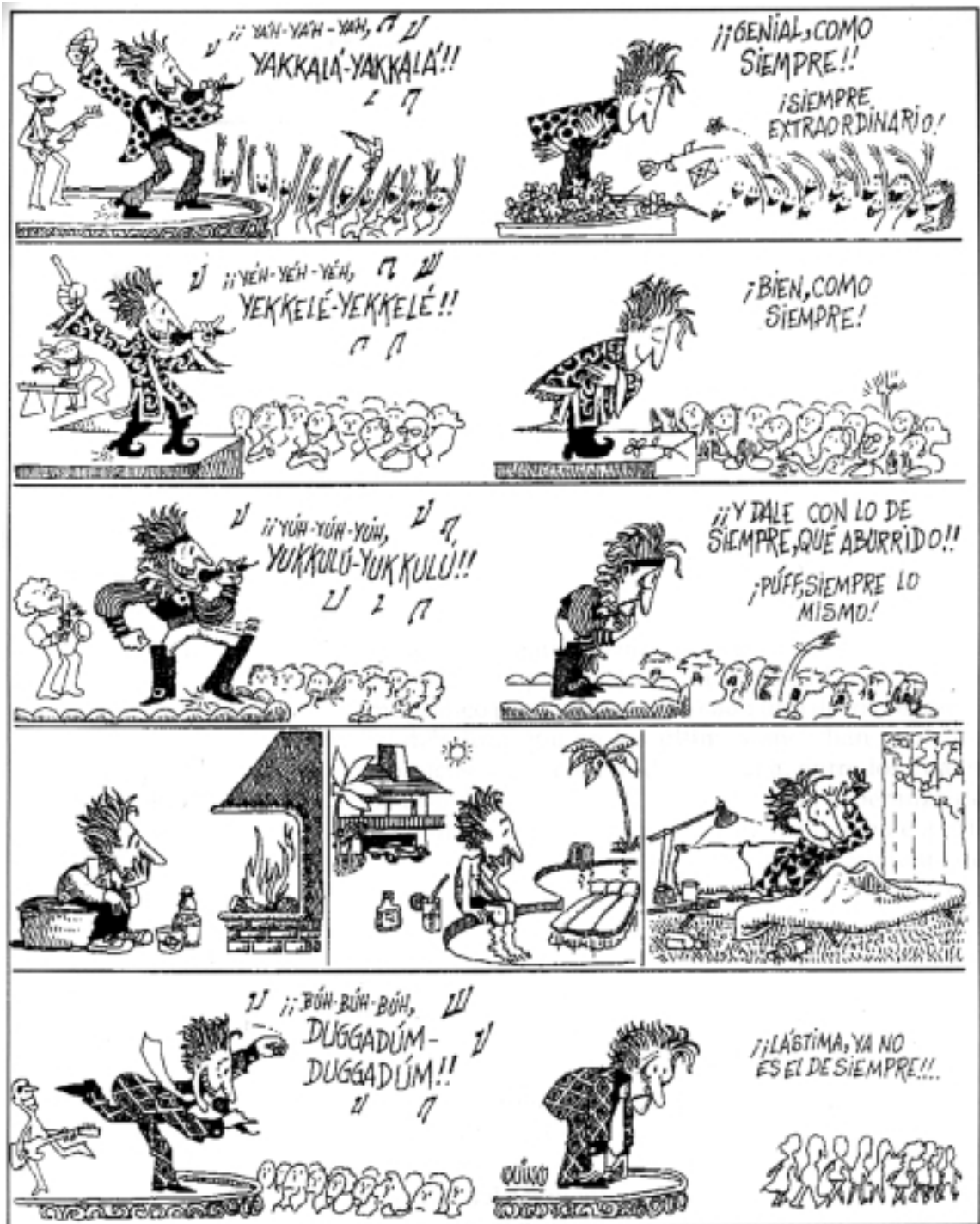
### **b. La opinión pública se desarrolla en función del contexto**

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 del "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, pueden 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 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 (muy oportuna para la coyuntura argentina): "¿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 medio ambiente, 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 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 le prestamos atención a las tendencias de largo plazo, vamos a estar siempre sujetos a influencia del suceso, y no del proceso. La opinión pública no es la tapa de los diarios del día a día.

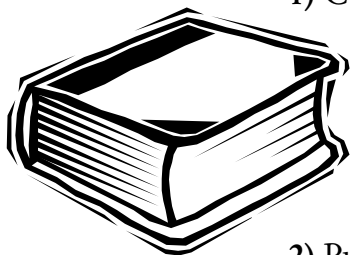
Observar la foto pensando en la película es lo que nos permite despejar lo principal de lo accesorio, y discriminar hasta qué punto debe uno preocuparse por una novedad, o hasta que punto es sólo un chubasco. ¿Quiere realmente la gente reestatizar las empresas de servicios públicos? ¿O es más que nada 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 punto de inflexión 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).



## 10. 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, 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.

# Estrategia de campaña

Carlos Fara

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

## 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 distrito 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, riesgos y oportunidades. 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.

**“Afirmaciones sin respaldo”**

## I. ¿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.

## 2. 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 un capítulo anterior, y la información social, económica y política. Ambas cuestiones deben conjugarse para tener una idea cabal de con 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 contra instancias de gobierno superiores
- Situación en el poder legislativo: temas en discusión, alianzas, relaciones con el ejecutivo, relación numérica de fuerzas
- Crisis o hechos públicos de fuerte repercusión 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 socio-demográficas: segmentos etarios y ocupacionales, nivel educativo de la sociedad, movimientos migratorios, poder adquisitivo, nivel socio-económico, 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 '83 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.

### 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?
- ¿De qué sector viene dentro del partido? ¿cuál es su encuadramiento 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 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 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?



## 7. Tipo de elección

- ¿Qué cargos se juegan en la elección: sólo legislativo, sólo ejecutivo, ambos, en los tres niveles, sólo nacional.

## 8. Estrategia de los candidatos:

- ¿Qué está haciendo cada candidato?
- ¿Qué barrios 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?

## 9. Alianzas

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

## 3. ¿Cuál es mi objetivo?

Todos queremos ganar, pero no siempre se puede. O 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. 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.

## 4. ¿De qué se trata la elección?

*Una elección es siempre un plebiscito.* Siempre se está plebiscitando algo: un candidato, un liderazgo, una gestión, un modelo de



país, una conducta, una ideología, la confianza, etc. Quien mejor se posiciona 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. Si, por ejemplo, alguien hubiese partido del supuesto de que la campaña presidencial del '99 en Argentina se trataba acerca de la continuidad, en vez de imponer un cambio -como realmente sucedió- hubiese escogido un candidato, una estrategia y un discurso totalmente ajenos al eje central del debate.

## 5. ¿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 ganan una elección es porque han 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 ventajas le permiten a un candidato cortar al electorado por determinado eje que lo favorece y construir así su coalición ganadora mínima.

## 6. ¿Cuál es mi concepto de campaña?

Una vez que tengo definido el diagnóstico del escenario, mi objetivo, de qué se trata la elección y mis ventajas comparativas, estoy en condiciones de definir el concepto de mi campaña, la impronta que guiará la campaña.



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 respecto *a qué está buscando el candidato, qué imagen necesita construir, hacia dónde va*. El concepto central no es el slogan publicitario. El slogan traduce el concepto al lenguaje publicitario.

Un ejemplo de concepto puede ser (aludiendo al caso práctico que se incluye al final del manual):

*Chichín Fernández es el cambio posible en San Miguel de Garicoy, porque sin el apoyo del PG no se puede gobernar.*

Si esto no está bien definido, la campaña será como una casa sin 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 slogan, un acto, el afiche, las declaraciones frente a la prensa, el estilo de campaña, etc. 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 la 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.



*Bordón y Álvarez: sus equipos de campaña no compartían la misma visión sobre la estrategia a llevar en la elección de 1995.*

La discusión sobre el concepto puede estar basada en la pelea por espacios de poder o por distintas concepciones políticas o ideológicas. Siempre existe quien piensa que “hay que levantar el volumen” y quien cree que “hay que moderar el discurso” frente al adversario. Respecto de la campaña presidencial del Frepaso de 1995, los dirigentes del Frente Grande pensaban que no se llegó al ballottage por no haber sido lo suficientemente duros con el gobierno de Menem, mientras que el sector de Bordón concluye que de haber sido más críticos, quizás no hubieran alcanzado el 30 % de los votos.

## 7. ¿Quién es mi electorado?

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?

## 8. ¿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.

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 la totalidad o parte del electorado*
- 2) *debe ser percibido como susceptible de ser solucionado por una acción gubernamental (es decir, los partidos pueden hacer algo por ese tema)*
- 3) *el electorado tiene que poder percibir las diferentes propuestas que hacen 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. 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. Por eso, son muy pocos los temas que realmente están explotados en función electoral. 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 le 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.
- 2) Si bien un candidato debe hablar de lo importante y no de lo



*Menem logró convertir una crisis en una oportunidad con la muerte del soldado Carrasco: anuló el Servicio Militar Obligatorio.*

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 regla “hable de lo que le 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 (ver eje “mano dura y hechos”). 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 “empeate 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) 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)
- b) Provocar la diferencia *explicando cómo resolvería él el problema* en cuestión tratado por todos
- c) Sobre el mismo que todos hablan, y todos coinciden en cómo solucionarlo, una forma de desempatar es llevando a la discusión acerca de *quién tendrá las agallas suficientes para ponerlo en práctica* (diferenciación a partir de un atributo)

La idea es *transitar siempre por autopistas despejadas*, donde no haya embotellamientos de mensajes o excesivos ruidos en la línea. 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.

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 slogan 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. Cualquier mensaje de campaña tiene que montarse sobre percepciones ya existentes en la opinión pública; no puede crearlas sin mostrar pruebas contundentes e indiscutibles.

6) Una última cuestión es 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 le 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 denun-

**Quien logra poner sobre la mesa un tema de debate, empieza ganando la discusión.**

cia. 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 mujeres y hombres con manejo del poder.

## 9. ¿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 más o menos racional, sino por las asociaciones inconscientes que los votantes 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 que se postule 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. 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. Pero no existe algo tan claro como las muestras gratis 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 200 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.

## 10. ¿Quiénes son mis adversarios?

*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 para jefe de gobierno de la ciudad de Buenos Aires en 1996, De la Rúa y La Porta peleaban por un espacio de votos en común. Pero, salvo 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 Menem.

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. Esto sucede porque muchos candidatos entran a la contienda con el solo objetivo de posicionarse lo mejor posible en la interna abierta que implica el citado mecanismo electoral. Pero no advierten que es una interna abierta y cruzada, es decir, un sub lema 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, dicho sistema electoral termina por desorientar a muchos dirigentes.

## II. ¿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 qué soy el mejor?

**Debo pensar en eventos y hechos, no sólo en declaraciones.**

*Debo pensar en eventos y hechos, no sólo en declaraciones.* La sociedad evalúa actualmente más las conductas que las opiniones. Todo lo que hago desde el primer día de campaña tiene que ser lo suficientemente claro y contundente, como para que a nadie le queden dudas respecto que, siguiendo el ejemplo del caso práctico, *Chichín es el cambio posible*.

El gran problema que tienen las campañas hoy 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.

Por otra parte, todo lo que se haga, en la medida de lo posible, debe pensarse que tenga un formato para los medios. Si a lo que se haga es posible sacarle una foto o tomar imágenes de video, tanto mejor.



*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 sirven para darle presencia a la campaña (“que esté instalada en la gente, en la calle”) y sólo así se van concitando voluntades a favor.



*Massaccesi quiso transmitir su objetivo de reabrir ramales ferroviarios haciendo un viaje en tren por la provincia de Buenos Aires y Río Negro.*

Hay también muchas actividades que cumplen el rol ritual de transmitirle a ciertos sectores de poder económico (empresarios, banqueros, inversionistas, productores, comerciantes, representantes 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.

Puede darse entonces por seguro para un candidato 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, y 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 confluír 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.

## 12. 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 e informados, que son al mismo tiempo quienes más tienen su voto decidido de antemano. *Hacia el final del proceso se interesan los menos politizados e informados*, quienes forman su opinión a partir de impresiones fragmentadas, incompletas, experiencias personales, emociones, o comentarios de allegados.

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. Y, como en las composiciones de música clásica, tendrá un final a toda orquesta, fuertemente emotivo (de ahí que muchas veces el acto de cierre sea particularmente cuidado).

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.

## 13. Preguntas típicas de un candidato a un consultor de campaña

### I. ¿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 Horacio Usandizaga o del Gral. Domingo Bussi actitudes moderadas, más allá de las diferencias ideológicas. A la inver-

sa, de José Octavio Bordón o de Rodolfo Terragno 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 cabeza, 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.

***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



*Ortega atacó a Bussi oportunamente para mostrarlo como un autoritario.*

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 que se realizare la interna abierta del Frente del País Solidario en 1995 entre “Chacho” Alvarez 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, es 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**

*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 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 para que salga a ladrar”, o “hay que pegarle al chancho 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 Menem, éste tenía predilección por atacar a Alfonsín, identificándolo con el demonio (“nos tiraron el gobierno por la cabeza”). Esto le dio muy buenos resultados dada la bronca acumulada contra el ex presidente radical 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 Alfonsín no sólo se volvieron inocuos, sino que hasta fueron contraproducentes, y se volvieron un *boomerang*. La gente empieza a concentrar la mirada sobre el que ataca y lo considera sin legitimidad para hablar.

Un ejemplo de ataque controlado y limitado es el que produjo José Octavio Bordón a fines del año '92, cuando se negó a integrar una lista en la que figuraba José Luis Manzano para una elección interna del Partido Justicialista de Mendoza. En esos momentos, el ex ministro del interior de Carlos Menem, cargaba sobre sus espaldas una imagen de corrupto. Lo cierto es que Bordón no hizo ningún ataque personal directo a su co-provinciano, aunque el gesto de renunciar a su candidatura como senador nacional era por demás explícito. Manzano, conciente de su debilidad pública, se apartó de la lista que integraba, otorgándole el triunfo a Bordón. Después de esa ocasión, el ex gobernador cuyano nunca volvió a ocuparse de su comprovinciano. Un sólo gesto le alcanzó para fijar su posicionamiento frente a la opinión pública. Erróneo hubiese sido engolosinarse con ese tipo de actitudes que, a la tercera o cuarta oportunidad, terminan por no llamar la atención de la opinión pública.

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.

**Tratar de atacar a alguien con buena imagen desde una posición de debilidad es como intentar atravesar una pared golpeándola con la cabeza.**

### 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. 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 vacíos de contenido.



Foto de partido Boca – River: La sociedad no quiere que los políticos planteen el debate en términos de Boca – River.

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 débil imagen en la gente 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. 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 la elección para diputados nacionales de 1989, en la Capital Federal, competían como cabezas de lista Adelina de Viola por la Ucedé, Dante Caputo por la UCR y Miguel Angel Toma por el PJ. Después de un debate televisivo entre los dos primeros, donde primaron las acusaciones personales, el representante del justicialismo terminó triunfando en las urnas al haberse excluido de dicha discusión. Algo semejante ocurrió 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.

**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.**



*Beliz sacó partido de los ataques entre De la Rúa y La Porta en la elección para Jefe de Gobierno de 1996.*

*El argentino rechaza las campañas negativas, más habituales en suelo americano.* Incluso en los '90 se han traído algunos especialistas en esa modalidad a la Argentina. Nunca han dado resultados ni jamás se han implementado a nivel publicitario. *Tampoco las ventilaciones sobre aspectos de la vida privada de los candidatos.*

## 2. ¿Qué prometo?

Poco y 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).

### 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 jalonen 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 20 días. 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.

*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. 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* Alvarez 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). Como se ve, no existe un traje a medida y en esto la experiencia dicta que lo mejor es respetar la intuición del candidato.

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 jefe de gobierno de la ciudad de Buenos Aires, en 1996, el candidato de Nueva Dirigencia, Gustavo Beliz, había concebido una campaña que se llamó la “anticampaña”, es decir, no recurrir a herramientas tradicionales y muy aparatosas para transmitir una imagen de austeridad y honestidad. Sin embargo, esto no dio los resultados esperados, ya que generaba muchas dudas en el electorado -sospechas o falta de entusiasmo- el hecho de que no se lo viera haciendo suficiente proselitismo. Por lo tanto, se vio obligado a exponerse mucho más a través de afiches y otras actividades típicas de campaña.

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.



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

#### 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.

Dado el desgaste de la clase política, ya se ha 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 que todos los protagonistas hagan lo mismo.

No obstante, las del *establishment* tomaron en la década del '90 un cariz muy especial. En la medida que la globalización económica ha vuelto fundamentales las inversiones que generan mano de obra y riqueza, la sociedad tiene puesto un ojo, consciente o inconscientemente, sobre el famoso "apoyo de los mercados". Esto, por supuesto, es fundamentalmente aplicable a la elecciones nacionales. En los días previos a los comicios presidenciales de 1995, varias empresas multinacionales anunciaron inversiones para los próximos años por varios cientos millones de dólares. Esos no son anuncios azarosos o casuales, cuando el principal eje de discusión era quién podía resolver el tema que más preocupaba a la sociedad: la desocupación.



*Un sindicalista en la actualidad no es una buena referencia para nadie.*

*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 causan rechazo en el electorado de origen. Un sindicalista, en la actualidad, no es una buena referencia para nadie, salvo en muy contadas ocasiones. Quizá si 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.

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.*

*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 candidato. 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 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 las elecciones de 1991, donde se elegían gobernadores, el gobierno nacional movilizó a su ministro de economía, Domingo Cavallo, para que apoyara a los candidatos justicialistas en cada provincia, aprovechando el éxito del programa antiinflacionario. El primer test fue en San Juan, donde hubo elecciones anticipadas y ganó por primera vez un candidato del PJ, Jorge Escobar. Debido al éxito que tuvo esa jugada, el jefe del Palacio de Hacienda recorrió varios lugares con el mismo objetivo. Todo el mundo quería la presencia de Cavallo como garantía de triunfo. Hasta que en los comicios de segunda vuelta para gobernador que se realizaron en Chubut, se invirtieron los resultados: ganó la oposición.

Como se decía más arriba, los otros dirigentes deben contribuir a generar una imagen de poder para el cabeza de lista, pero no nece-

sariamente 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.

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 co-gobernar con el jefe comunal en ejercicio (si es del mismo partido, claro). *Todos deben realizar un aporte a una imagen de equipo.*

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.



*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.*

## **6. ¿Cuál debe ser el estilo de campaña? ¿Agresiva o tranquila?**

El fenómeno de desregulación y despolitización obliga a desarrollar campañas más cortas y que saturen menos. Si una campaña se vuelve agresiva, corre el riesgo de volverse contraproducente contra quien la promueva. Probablemente, el electorado reflexione de la siguiente manera: “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.

*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.

### **7. ¿Qué rol juego si disputo un cargo legislativo?**

*En Argentina, 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, siempre se encargan 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.*

*El candidato a legislador no está obligado a atenerse a la formalidad del cargo para el que se postula.* El electorado argentino no le presta mucha atención a las iniciativas legislativas específicas. Esto es más común en los Estados Unidos, en donde cada representante es elegido en distritos uninominales y, por lo tanto, está más obligado a mostrar los resultados concretos de su gestión en favor del condado, o los senadores en favor del estado. Al existir la lista sábana, los legisladores nativos 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

**Lo que realmente se evalúa es la capacidad de un candidato para hacer cosas por la gente.**

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 legislación, 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 muy 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 cuatro elecciones argentinas -desde el '83- en donde sólo se votó para legislativos (1985, 1993, 1997 y 2001) se nacionalizaron. Lo cual refuerza el concepto central: el candidato a cargo legislativo puede presentarse formando parte de un equipo para gobernar o como un instrumento para plebiscitar una gestión ejecutiva.

*Los candidatos a cargos legislativos, en general, no tienen claro qué rol deben jugar*

En las elecciones de renovación legislativa solamente, las estrellas son los candidatos a diputados nacionales, siendo *los parlamenta-*



*rios provinciales o municipales* las “cenicientas” 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*. Es decir, cumplen el mismo rol pero con una agenda de temas distinta, adecuada a su realidad particular.

#### **Bibliografía Capítulos II, III, IV**

- Budge, Ian & Farlie, Dennis*  
*Pronósticos Electorales, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1986.*
- Chias, Josep*  
*Marketing Público, McGraw-Hill, Madrid, 1995.*
- Clancy, K. & Shulman, R.*  
*La Revolución del Marketing, Vergara, Bs.As., 1994.*
- Clark, Eric*  
*Los Creadores de Consumo, Cap. 9: Los votantes, Ed. Sudamericana, Bs.As., 1989.*
- Costa Bonino, Luis*  
*Manual de Marketing Político, Editorial Fin de Siglo, Uruguay, 1994.*
- Del Rey Morató, Javier*  
*Los juegos de los políticos, Teoría general de la información y comunicación política, Editorial Tecnos, Madrid, 1997.*
- Edelman, Murray*  
*La Construcción del Espectáculo Político, Manantial, Bs.As., 1991.*
- Fara & Asociados*  
“Diseñando Estrategias”, 1996.  
“Argentina: del Voto Cautivo a la Desregulación del Electorado”, 1997.  
“Observaciones sobre los Resultados del 14 de Mayo de 1995”, mayo 1995.  
“Observaciones sobre los Resultados del 14 de Octubre de 2001”, octubre 1997.  
“Observaciones sobre los Resultados del 24 de Octubre de 1999”, octubre 1997.  
“Observaciones sobre los Resultados del 26 de Octubre de 1997”, octubre 1997.  
“Cultura Política y Conflictos Sociales: la opinión pública frente a los conflictos laborales en Tierra del Fuego y el triunfo del presidente Carlos Menem”. Presentado en el Segundo Congreso Nacional de Ciencia Política, SAAP, noviembre de 1995.  
“La Campaña Electoral de 1991 en la Argentina: el rol de la estabilidad”, en “Contribuciones”, CIEDLA, 1/92, págs. 137-142.  
“La Desocupación no Influyó en el Voto, en Clarín, 18 de mayo de 1995.

**Bibliografía Capítulos II, III, IV****Guber, Susann***Cómo Ganar su Primera Elección: El Manual del Candidato*, Publigráficos, México, 1993.**Haime, Hugo***La Imagen del Poder*, Editorial Corregidor, Buenos Aires, 1998.  
*Votando Imágenes*, Librería Editorial Tesis, Bs. As., 1988.**Kinnear, T. & Taylor, J***Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*, McGraw-Hill, Bogotá, 1989.**Kuntz, Ronaldo***Comerlatto, Tadeu; Kostascki, Claudino, Como ser um candidato vitorioso*, Sao Paulo: Maltese, 1992.**Kuntz et all, Roland***Como Ser um Candidato Vitorioso*, Maltese, Sao Paulo, 1991.**Landi, Oscar***Devórame Otra Vez*. Editorial Planeta, Bs.As., 1992.**Luciani, Tomás***El Rey*, Beas Ediciones, Bs.As., 1993.**Luque, Teodoro***Marketing Político, Un análisis del intercambio político*, Editorial Ariel, Barcelona, 1996.**Maarek, Philippe J.***Marketing político y comunicación, Claves para una buena información política*, Editorial Paidós, Barcelona, 1997.**Menendez Rocas, C. &****Alonsos Rivas, Javier***Marketing Electoral, En el laberinto de la experiencia española*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1983.**Muraro, Heriberto***Poder y Comunicación*, Editorial Letra Buena, Bs. As., 1991.**Newman, Bruce***The Marketing of the President: political marketing as a campaign strategy*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994.**Novaro, Marcos***Pilotos de Tormentas*, Ediciones Letra Buena, Bs. As., 1994.**O'Shaughnessy, Nicholas***The Phenomenon of Political Marketing*, St. Martin's Press, New York, 1990.**Rabella, Ricardo***Quiero Ser Político: El Prontuario del Hombre Político*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1993.**Reyes Arce, Rafael & Munch,****Lourdes**, *Comunicación y Mercadotecnia Política*, Editorial Limusa, México, 1998.**Rose, Richard***From Simple Determinism to Interactive Models of Voting: Britain as an Example*, en *Comparative Political Studies*, July 1982, pp. 145-170.**Sabato, Larry***The Rise of Political Consultants: New Ways of Winning Elections*, Basic Books, New York, 1981.**Salmore, Stephen & Barbara***Candidates, Parties and Campaigns: Electoral Politics in America*. Congressional Quarterly, Washington, DC, 1985.**Sanchis, José Luis***Cómo se Gana el Poder*.

Editorial Espasa Calpe, Madrid, 1996.

**"SEGUELA"**Reportaje a Jaques Seguela en *El Publicitario*, Febrero 1995, pags. 12-19.**Soler, Pere***La investigación cualitativa en marketing y publicidad, El grupo de discusión y el análisis de datos*, Editorial Paidós, Barcelona, 1997.**Suarez, Waldino &****Lombardi, Claudia***Modelos Interactivos y Comportamiento Electoral en la Argentina*, Fundación de Estudios Contemporáneos, Bs.As., 1985.**Vargas Llosa, Mario***El Pez en el Agua*, Ed. Seix Barral, Bs.As., 1993.**Voss, Stepeben; Gelman,****Andrew & King, Gary***Review: Preelection Survey Methodology: Details from Eight Polling Organizations, 1988 and 1992*, en *Public Opinion Quarterly*, Spring 1995, pp. 98-132.**Waisbord, Silvio***El Gran Desfile*, Ed. Sudamericana, Bs.As., 1995.**Zuckerman, Alan***New Approaches to Political**Cleavage: A Theoretical Introduction*, en *Comparative Political Studies*, July 1982, pp. 131-144.**Marketing Político:***Manual de Campanha Eleitoral*, Global, Sao Paulo, 1986.**Sun Tzu***El Arte de la Guerra*, Editorial Estaciones, Bs. As., 1992.



A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# Notas

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# Los medios y la política en la era del infoespectáculo

Eduardo Zukernik

La creciente presencia de los medios audiovisuales en los hogares de una buena parte de la población mundial, ha pasado a ocupar un rol protagónico en la conformación del imaginario social, y supera ampliamente la penetración que ejercen en las valoraciones del ciudadano otros aparatos culturales, hasta no hace mucho considerados fundamentales.

Las horas de violencia que absorbe diariamente un joven espectador de la televisión, ya sea en producciones de entretenimiento o en los propios noticieros que buscan parecerse a aquéllas, forma parte del mundo cotidiano de imágenes que una familia recibe en directo, que buscan conmover sus emociones de la manera más sencilla y dejar a un lado toda sutileza para sustituirla por una mayor explicitación visual de los hechos.

En nuestro país, en el campo de la política, una dramática coincidencia entre la desvalorización de la representación democrática por el desgaste de su dirigencia en el ejercicio de la función pública; por las sospechas sobre la honorabilidad de sus miembros y por reclamos de eficiencia de parte de la ciudadanía, de un modo u otro han contribuido a trasladar una importante dosis de credibilidad hacia los Medios de Comunicación en clara supremacía sobre los partidos políticos.

Aunque en los últimos tiempos, en el contexto de la severa crisis que afectó a la Argentina desde fines de 2001, la crítica social se ha extendido a la labor de algunos medios y comunicadores, y ha dado lugar a una incipiente autocrítica en el sector, los señalamientos de la desconfianza siguen apuntando centralmente a la dirigencia política en primer lugar y luego a la dirigencia en general.

Al escenario desfavorable a los políticos se suma la escasa difusión que los principales medios otorgan en su agenda a las cuestiones que puedan contribuir a clarificar el debate sobre el rol de los partidos políticos y su necesidad, como expresión genuina de la democracia representativa. Las causas, además de los intereses extraperiodísticos de las empresas de comunicación, es básicamente la prioridad que ha obtenido en la televisión el modelo *Reality Show*, donde algunos productores y no pocos anunciantes



## Eduardo Zukernik

*Es graduado en Sociología en la UBA, periodista y docente universitario. Trabajó en el diario Clarín como cronista, redactor, columnista y editor. También colaboró en las revistas Cuestionario, El Periodista y en publicaciones de las editoriales Atlántida y Abril y tuvo a su cargo la Gerencia Periodística de la Agencia de Noticias TELAM. Fue Director de Prensa del Senado de la Nación, donde fundó y editó la revista Crónicas del Senado, (1992-1995) y se desempeñó como Director de Prensa de la Convención Nacional Constituyente en 1994. Entre sus actividades docentes se cuentan la Dirección de la Carrera de Comunicación Social en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, donde además participó en el rediseño curricular del área. También cumplió funciones educativas en la UBA, la UNQUI y en la UCA. Actualmente desarrolla tareas de asesoría y consultoría en Prensa y Difusión. Asimismo, es conferencista en el país y en el exterior, en seminarios de Marketing Político, Opinión Pública y Medios Comunicación. Es autor de los libros Medios de Comunicación y Reforma Constitucional en Argentina, Editorial CIEDLA – 2001 y de Periodismo y Elecciones, los riesgos de la manipulación, Editorial La Cruja – 2002. eduarzuk@yahoo.com.ar*

y patrocinadores de los espacios, ven el mejor modo de captar audiencia priorizando el efectismo antes que el debate.

El concepto de imágenes en movimiento que antes que nada deben conservar un ritmo y una velocidad acordes a las exigencias de la era del infoespectáculo, ha dado lugar a no pocos fraudes informativos de lo que nos ocuparemos más adelante no obstante, resulta fundamental su consideración como el nudo principal que deben deshacer quienes buscan llegar al público como políticos, ensayando mensajes que no se adapten al vértigo.

El otro aspecto que no contribuye a una visión más acorde por parte del ciudadano sobre la importancia de las instituciones de la democracia, lo da el constante martilleo crítico sobre el rol de los parlamentarios, un debate lo suficientemente superficial como para haber anclado en el imaginario social la liviana conclusión de que cuantas menos bancas se ocupen, mayores serán los ahorros y con ello ganaremos todos.

Es indudable que la joven democracia argentina, a sólo un año de alcanzar sus dos primeras décadas ininterrumpidas en más de medio siglo, ha dejado insatisfecha a una buena parte de la sociedad por su falta de resultados, exhibidos crudamente tras el fracaso del gobierno iniciado en 1999, y ha puesto sobre el tapete la validez misma de sus instituciones.

La crisis económica desatada ferozmente en el segundo año del gobierno de la Alianza sumó también el vacío institucional y la pérdida de credibilidad en la dirigencia que propició el desencanto de los votantes del FREPASO, tras la renuncia de su jefe a la vicepresidencia de la Nación.

El resultado de la desconfianza se tradujo en el gran desinterés eleccionario que experimentó por primera vez la democracia, cuando varios millones de votantes prefirieron sabotear los comicios absteniéndose de elegir la boleta de algún partido para optar por provocar la anulación del voto o, simplemente, depositando en la urna el sobre vacío.

¿Quién resultó beneficiado con esta conducta cívica? ¿Y quién sufrió sus consecuencias? Es difícil definir a quienes se alinearían entre los primeros, pero mucho peor es la resultante de lo segundo: sin dudas perdió la democracia.

¿Cómo se sale, entonces, de este enorme dilema frente al que se encuentran partidos políticos debilitados y fragmentados; ciudadanos mayormente indiferentes y desencantados con la democracia y medios de comunicación orientados a la visión superficial que busca convertir la información en entretenimiento, apostando al rating?

Lo primero que surge es la necesidad de acordar con las empresas de comunicación criterios de valoración de las instituciones; es decir, que contribuyan a dejar a salvo su defensa, lo cual es equivalente a la tan mentada conformación de políticas de Estado capaces de sobrevivir en el tiempo a los partidos gobernantes.

En este sentido viene a cuento el ejemplo de la sociedad colombiana, que a su tragedia social de violencia continua desde hace cuarenta años, le suma una cierta indiferencia o deshumanización de sus medios de comunicación, que parecen contemplar sin sufrimientos la masacre civil que cada año se cobra alrededor de 30.000 víctimas.

La necesidad de seleccionar los temas de la información cotidiana en sociedades violentas como la colombiana, ha contribuido a ensanchar el debate sobre la autolimitación que los propios medios deben darse a la hora de otorgar exagerados despliegues a esas formas marginales de conducta humana.

Los partidarios de descartar o reducir a su mínima expresión en los noticieros, aquellos temas que requieren discernimiento y reflexión, no siempre al alcance de los públicos masivos de la televisión como son los niños y los más jóvenes, destacan el carácter legitimador de esas conductas violentas, por parte de la TV, cuando se encara su exhibición con un exceso de imágenes explícitas y, por lo general, sin condenar las acciones expresamente.

Como señala Gustavo Castro Caicedo en su libro *La televisión nos mató el alma: Colombia no podrá subsistir si todos sus periodistas y comunicadores no están dispuestos a ceder algo de sus intereses y sus caprichos profesionales, por el bien de la Nación, como se lo prometió a los millones de colombianos que repudiaron la violencia el día cuando el inigualable periodista Jaime Garzón fue asesinado, cuando buscaba la paz.*

*Chiste haciendo alusión a la violencia en la TV colombiana. Publicado en el diario El Tiempo de Bogotá.*

Parafraseando a Castro Caicedo, podríamos afirmar que también la democracia argentina tendrá dificultades para subsistir si cada uno de nosotros, dirigentes, empresas de comunicación, periodistas y ciudadanos, no cumplimos responsablemente nuestro rol para defenderla. Nuestra experiencia con todas las formas de autoritarismo nos exime de mayores comentarios, pero la frase más repetida tras la cruel experiencia del Proceso, como entonces, mantiene plena vigencia: *La peor democracia es mejor que la mejor dictadura.*



## Sin imagen, no hay noticias

En el campo de las noticias, la cultura de la imagen obliga a elegir aquello que entretiene, por encima de aquello que informa. Quienes estudian los efectos de la TV en la sociedad, señalan que la información moviliza al espectador como ciudadano, mientras que el resto de la programación lo moviliza como espectador.

Uno de los conceptos determinantes en TV, establece que un noticiero que no entretiene es aburrido y, por lo tanto, pierde audiencia. No puede extenderse más de media hora y debe proporcionar alrededor de veinte noticias que entretengan.

De ese modo, es probable que se convierta sólo en un pasatiempo donde brindar información no sea lo más importante. Si se le agrega que muchos temas fragmentados en poco tiempo producen sobreinformación, es más fácil caer en la desinformación.

Distintos estudiosos de la comunicación señalan que en la actualidad las noticias se encuadran en la era del infoespectáculo, donde lo que se difunde de un hecho es fundamentalmente aquello que provoca emoción. Esto ha llevado a numerosos abusos: se tiende a informar sólo de aquello que entretiene, descartando básicamente o reduciendo a su mero enunciado a través de titulares, las acciones del Estado.

### Ver video

*Además de la apelación al entretenimiento como herramienta eficaz para "farandulizar" la información, el noticiero elige el show antes que la política. Un buen ejemplo, es el caso Rímolo.*

El caso de la falsa médica Giselle Rímolo ocupó durante semanas generosos espacios en los noticieros televisivos, en medio de los feroces coletazos de la crisis que se expresaban en las dificultades para encarar las negociaciones con los organismos multilaterales de crédito y las demandas multitudinarias frente al Congreso, los bancos y la Justicia.

Finalizado el *affaire* Rímolo, la TV sustituyó la continuidad informativa farandulesca con una extensa difusión de material policial relacionado con las actuaciones contra un modisto de la farándula, hasta que, agotada la producción informativa de esas características y siguiendo las modalidades de otros países latinoamericanos, volvió a irrumpir la crónica policial con amplia ventaja sobre el resto de la agenda informativa.

En esta línea de selección editorial, la actividad política va en desventaja, ya que nadie imagina divertirse o entretenerse contemplando un debate parlamentario. Así, es un lugar común en ciertos programas de noticias y opinión una tendencia a banalizar la actividad legislativa: muchas veces se exhiben escenas donde algún parlamentario aparece somnoliento tras agotadoras sesiones que a veces se extienden hasta altas horas de la madrugada. En cualquier caso, la imagen resume la idea de que el señalado, más que trabajar, descansa...

El lugar común de los noticieros de TV, que en su mayoría dan prioridad informativa a aquello que emociona, es no dejar de exhibir escenas atractivas de algo que, por ejemplo, "*pudo ser una tragedia*", aunque no haya llegado a serlo, ni mucho menos.

De esta manera, no pocas veces ocupan varios minutos entre las noticias descarrilamientos ferroviarios sin consecuencias, vuelcos en la ruta que no pasaron a mayores y espectaculares incendios que no necesitaron haber provocado ni víctimas ni importantes daños materiales para asegurar su difusión.

El protagonismo excluyente de las imágenes hace que los textos pasen a un segundo plano y sólo complementen las escenas para adjetivar lo que se exhibe.

Antes de que existiera la TV satelital, frente a una catástrofe ferroviaria con numerosas víctimas, el recurso que se empleaba era la voz del presentador en *off*, leyendo un cable, e ilustrando con la foto de una formación similar a la del accidente.

Las nuevas modalidades apelan a difundir imágenes de hechos similares y, aunque tengan poco que ver con el accidente que es noticia, sirven para provocar la conmoción que se busca con la información.

## La sociedad se adapta a la cultura de la imagen

Una protesta pública puede ser el vehículo eficaz para efectuar un reclamo a las autoridades, siempre que se garantice la presencia de las cámaras de los noticieros televisivos para hacer público un reclamo social o sectorial. Por ejemplo, la Orquesta Sinfónica lo hace ejecutando una partitura en una plaza, mientras que los estudiantes y docentes, para luchar contra decisiones que afecten por caso el presupuesto educativo, pueden aspirar a "hacerse ver" por las autoridades, si desarrollan con sus profesores una clase en la vía pública. La idea es que las marchas de protesta vecinales o sociales no salen en televisión, sino provocan algún "espectacular" embotellamiento del tránsito.

Por ello, la cultura de la imagen como elemento disparador de la noticia apunta a aquello de que la TV parece hacerse eco de la protesta pero, en rigor, su propósito esencial es difundir imágenes que conmuevan. En esa lógica aprendida por el público, que a su vez es receptor de esa cultura, se trata de conmover primero, a los productores de noticias quienes tienen la misión de conmover a la audiencia después.

La comprensión social acerca de la necesidad de estar en la vitrina, traslada a la gran ciudad muchos conflictos que pueden pasar inadvertidos en el interior, si no se hacen eco las cadenas centrales de TV. En esa interpretación, muchas marchas de protesta que se realizan en Buenos Aires buscan el efecto amplificador del escenario nacional que sólo dan las marquesinas de la ciudad, asiento de las

### Ver video

*Cualquier incendio espectacular, tiroteo en la calle o descarrilamiento de trenes, siempre garantiza el rating porque mantiene entretenido al espectador.*

autoridades del país. La idea es que si no se vio en TV, nunca ocurrió. Es común ver reclamos frente a las casas de provincias con sede en la Capital para hacer públicas denuncias que afectan a gobiernos provinciales.

El avance de la cultura de la imagen parece ser la clave de lo que algunos autores llaman la videodemocracia, donde en materia de noticias parecería que las acciones generadas por los poderes del Estado o por sus representantes, si no logran transitar por los medios masivos no alcanzan categoría de hechos públicos, lo cual los somete a una fenomenal dependencia de los medios.

**Ver video**

*La noticia en TV, debe ser siempre ilustrada con imágenes. A veces puede ocurrir que al apelar al archivo de hechos ocurridos se confunda a la audiencia. Recuerde a los palestinos que supuestamente festejaron el ataque a las Torres Gemelas.*

El fenómeno del protagonismo de la imagen de impacto sobre los hechos en la información televisada, no pocas veces obliga a dotar de escenografía el material informativo que se emite. Es común que al encenderse una cámara comiencen los gritos y voces de los manifestantes que "*arman*" un efecto espontáneo para la audiencia que lo mira por TV.

Los investigadores académicos de la teatralización de la noticia por TV, destacan como ejemplo de una noticia artificial, el sonado caso de los rehenes norteamericanos en la embajada de ese país en Teherán (1979-1980), hace más de dos décadas, como uno de los hitos que se plantaron cuando la producción de noticias por televisión dio un salto hacia el "realismo vivo".

Más recientemente, el modelo de ilustración artificial de los hechos, produjo una seria controversia en torno al noticiero en español de la CNN. Fue en ocasión de exhibir presuntos festejos en Palestina tras los atentados a las Torres Gemelas.

En el caso de los rehenes estadounidenses en Irán, el noticiero dejaba ver detrás de las rejas a una multitud de curiosos, quienes seguían la suerte de los extranjeros cautivos de los militantes musulmanes en medio de una feria de vendedores ambulantes.

La escena cambiaba abruptamente y se convertía en la imagen de un público enardecido que dirigía amenazas y gritos contra los rehenes, cada vez que una cámara de TV comenzaba a grabar imágenes de los acontecimientos para los noticieros.

El mismo "número vivo" se puede comprobar muchas veces en la actualidad en nuestro medio, cada vez que un cronista se acerca a los voceros de una protesta. En ese instante, coincidentemente con el encendido de la cámara, el público televidente recibe una muestra del reclamo, teatralizada para el noticiero.

En ese contexto de imágenes que informan, las explicaciones, los fundamentos y el debate pasan a segundo plano, con lo cual el célebre "tiempo tirano" de la televisión reduce la definición de los hechos políticos a un lenguaje de infografías y cuadros sinópticos, donde los conceptos resultan tan abreviados y simplificados que pocas veces pasan de ser superficiales.

Una anécdota que suele ser ejemplificada por los políticos, sobre



todo en períodos electorales, es la de aquel conductor periodístico que le pidió a su entrevistado que explicara en dos minutos su proyecto de reforma impositiva.

El modelo simplificador del periodismo en la televisión que exige resumir el discurso político y, adaptarlo al lenguaje del hombre común requiere de habilidades especiales que no todos los dirigentes poseen, por lo cual la mayoría de ellos pocas veces encuentra un ámbito favorable para explicar sus ideas en la televisión.

Otro aspecto que pone en desventaja al entrevistado es la utilización, en medio del reportaje, de síntesis grabadas y editadas que se emiten a modo de *videoclip*, donde se presentan hechos que incluyen reclamos sectoriales o críticas hacia él, o versiones acusatorias que pueden provenir de otros dirigentes o partidos y que quizás alcanzaron a ser difundidas en la TV como noticias. En esos casos, muy difícilmente el reportado podrá sintetizar con claridad la respuesta que le piden sobre las escenas editadas exhibidas previamente.

## Fraudes informativos con imágenes que hicieron historia

El montaje de escenas para ilustrar momentos no captados por las cámaras de TV o fotográficas, reconoce abusos e inventos que dañan la credibilidad de los medios y de los periodistas.

Uno de los episodios más graves de fraude informativo que se recuerdan, ocurrió en los días finales de la dictadura comunista de Ceaucescu, en Rumania. El caso llegó al extremo de que un ministro francés decidió solicitar la intervención armada en Rumania "*para frenar una matanza*".

Según cuenta Ignacio Ramonet en *La Tiranía de la Comunicación*, la noticia sobre "La Fosa de Timisoara" fue armada por los medios de comunicación destacados en Rumania para cubrir el final del régimen comunista, cuando se extendía por Europa del Este la ola liberadora iniciada con el derrumbamiento del Muro de Berlín.

Relata el periodista e investigador científico, que un corresponsal de prensa de la CNN urdió la escenificación de la matanza, utilizando cientos de cadáveres que habían sido previamente retirados de sus tumbas en un cementerio de pobres, para escenificar las víctimas de la barbarie.

El efecto contagio llevó a la rápida adhesión de otros corresponsales extranjeros, como el enviado del diario parisino *Liberation*, que precisó en 4063 el número de rumanos asesinados por el régimen del dictador Ceaucescu, quien, aparentemente, resistía su caída asesinando opositores.

Las imágenes difundidas por la TV en aquella navidad de 1989, produjeron una conmoción tal que nadie dudó sobre las macabras

matanzas ni las aterradoras cifras sobre el número de víctimas. Entre 60 y 70 mil muertos, se dijo.

Un famoso editorialista francés de la cadena TF-1, Gerard Carreyrou, conmovido igual que el común de los televidentes por esas imágenes que sólo eran un fraude informativo, hizo un llamamiento para que se formaran brigadas internacionales que llegaran a Rumania para liquidar el régimen.

El entonces ministro de asuntos exteriores de Francia, Roland Dumas, pareció acompañarlo en su idea cuando declaró *no se puede asistir a tal masacre como simple espectador*.

Cuando se conoció la realidad, las víctimas de aquellos enfrentamientos habían sumado 100 muertos en Timisoara y 700 en toda Rumania, incluyendo los partidarios del dictador. Tal lo publicado en *Le Monde* el 14 de febrero de 1990.

Conocida y explicada la enorme farsa informativa, un editorialista la justificó planteando que "sería demasiado terriblemente absurdo que el comunismo se disuelva sin ruido y sin estallidos, por la sola renuncia de sus actores".

Ramonet concluye que esta lógica hizo dar "validez" a la noticia sobre la "Fosa de Timisoara", cuando la necesidad de teatralizar el derrocamiento de una cruel dictadura dio lugar a la invención de una gigantesca farsa informativa que permitió a un viejo periodista destacado en Rumania afirmar: *con ello, yo que había visto el fin del nazismo, pude también ver el fin del comunismo*. Publicado en *Le Nouvelle Observateur* el 28 de diciembre de 1990.

La farsa informativa a través de la construcción de imágenes se extendió como fórmula en no pocos países, ante la necesidad prioritaria de acompañar todo aquello que se informa con escenas ilustrativas. En nuestro país, el ejemplo más conocido de un fraude informativo por televisión se produjo en 1998, en un noticiero del canal de cable *Todo Noticias*, cuando un cronista destacado en Rosario pretendió escenificar el hambre de los pobladores pagándole 100 pesos a un vecino para que pusiera a cocinar un pequeño gato en la parrilla.

La noticia fue ampliamente difundida en el país y en el exterior, hasta que alguien advirtió en la imagen que el parrillero que preparaba la comida para los vecinos presuntamente hambrientos, cubría la parrilla en su casi totalidad con pescado y sólo en el ángulo superior derecho había depositado el animal doméstico.

No tardó en descubrirse la maniobra que, además, había sido urdida con torpeza: se realizó en una zona de pobladores humildes, pero sin tener en cuenta que es un lugar de fácil captura del alimento que trae el río, por su vecindad con el puerto cerealero de San Lorenzo, donde la concentración de peces es permanente, debido a los granos que caen de los contenedores.

## Los medios gráficos copian el modelo de la TV

La masividad de los medios electrónicos los pone al tope en materia de modelos informativos aunque, paradójicamente, tanto la radio como la televisión siguen dependiendo de la prensa gráfica para elaborar sus rutinas informativas, ya que la construcción de la agenda política continúa estando en manos de los diarios.

Sin embargo, imitando a la TV, los diarios y las revistas de opinión y análisis político tendieron a hacerse más gráficos que escritos, con lo cual, redujeron los espacios dedicados al texto informativo y, por consiguiente, ampliaron las fotografías y adoptaron los dibujos y las infografías para ilustrar la información escrita.

En la misma línea, las revistas optaron por repetir en sus tapas el recurso de la foto trucada o armada, prescindiendo así del retrato de la escena real. Con ello buscan simbolizar con humor e ingenio situaciones no siempre humorísticas que, además, por ser inventadas, muchas veces corren el riesgo de ser sólo una interpretación de la realidad y no la realidad misma.

La búsqueda de los títulos ingeniosos, que algunos editores justifican mencionando que "lo dramático pone en fuga al lector", parece orientar la selección informativa al impacto que pueda producir. Siguiendo la propuesta de la TV, los medios gráficos eligen la información para sus tapas de acuerdo con la mejor fotografía que tengan para ilustrarla, con la condición de que puedan producir emoción y, en lo posible, alto impacto.

Igual que en el noticiero televisado, el diario se ciñe a la lógica que indica que "una imagen puede más que mil palabras". Este aserto no siempre es real: puede ocurrir que se esté dando la foto de un auto que alguien empujó al río para captar la escena.

Los medios gráficos no sólo se convierten en vehículos de la TV porque en muchos casos son propiedad de los mismos dueños. También buscan obtener rédito de su masividad para captar parte del éxito que les da ventaja en la competencia entre medios de comunicación.

La legitimación de la TV que concluye promoviendo la mayoría de los medios gráficos, no sólo los hace sumarse a su modelo informativo, sino que además priva a sus lectores del juicio crítico que propone Giovanni Sartori en *El Homo Videns*, cuando proclama que *el diario debe combatir a la TV*.

La prioridad otorgada a la información entretenida, en los medios gráficos se expresa en un gran despliegue para todo lo relacionado con la frivolidad y una tendencia a destacar de la actividad política aquello que esté más cerca de la farándula, reproduciendo el modelo televisivo que a veces incluye hasta en los programas dedica-



dos a escándalos y chismes de la farándula, versiones sobre hechos que supuestamente tuvieron por protagonistas a dirigentes políticos. Es obvio que el deterioro de la imagen pública de la dirigencia reconoce como causa principal su pérdida de prestigio y credibilidad, por sus propias acciones. No obstante, la difusión mayormente farandulesca de su actividad, contribuye a una riesgosa generalización que suma descontento social al rol de los partidos políticos.

## ¿Difundir la noticia o actuarla? ¿Periodistas o actores?



La tendencia a entretener o divertir exige periodistas muy flexibles, capaces de poner una cuota de histrionismo a sus entrevistas y, si se trata de transmitir hechos dramáticos, como un tiroteo en la vía pública o enfrentamientos entre manifestantes y la policía, el cronista debe tratar de "vivenciar" las imágenes, transmitiendo dramatismo.

También la preeminencia de la imagen en los medios de comunicación se traduce en una selección de modelos, deportistas exitosos y hasta actores sin trabajo, como presentadores de noticieros de TV y programas periodísticos.

En la prensa gráfica, a causa de su rol mayoritariamente legitimador de la TV, se introduce el lenguaje periodístico casi superficial que impone la TV y se tiende a reproducir sus acciones confirmando el rol de "analistas" o "formadores de opinión" a estrellas del medio.

En nuestro medio, además, la tendencia a farandulizar la política llegó a su punto culminante con la irrupción de los cómico-periodistas en las conferencias de prensa, donde se dan cita para cumplir su cometido de banalizar los actos políticos, sin distinguir si se trata de anuncios de autoridades de gobierno, firma de convenios internacionales, homenajes u actos protocolares. El más reciente desatino pudimos verlo en nuestra TV, cuando uno de los ingeniosos productores del ciclo *Caiga Quien Caiga* decidió enviar a un cómico-entrevistador al debate de los candidatos presidenciales brasileños.

Quizás lo hayan considerado un paso de comedia, pero es fácil imaginar que el enviado no se habrá visto cómico cuando fue tomado en andas y sacado de la sala, como si fuera una bolsa, por dos enormes custodios. La escena, seguramente antipática por su desenlace, fue propiciada nada menos que por el nuevo presidente de Brasil, Luiz Inacio Lula Da Silva, cuando con gesto adusto reclamó a los guardias por la insólita presencia de ese señor que le dirigía sonrientes saludos desde un costado del set donde se libraba el debate entre los candidatos para la primera vuelta de las presiden-

### Ver video

*La irrupción de pseudo periodistas ha dado lugar a la necesidad de convertir en un hecho divertido a la política. Así los dirigentes son elegidos para ponerlos en ridículo.*

ciales que se cumplieron dos días después.

La escenografía histriónica también ha generado un efecto de imitación de algunos periodistas hacia sus pseudo colegas, los cómico-periodistas y, en ocasiones, origina situaciones igual de ridículas como la de aquel cronista que utilizó una moto para acercarse a los automovilistas y preguntarles sobre las dificultades en el tránsito. Tuvo tan mala suerte que las dificultades las vivió él, cuando debió levantarse después de caer pesadamente al pavimento con su ciclomotor. Su incomodidad formó parte durante mucho tiempo de las imágenes con que se presentaba el ciclo "*Perdona Nuestros Pecados*".

Un contraste interesante con la cultura de la imagen y la teatralización de la noticia lo ofrece la radio, que mantiene su encuadre informativo tradicional, donde los locutores, al no depender de la escena como sus colegas de la TV, mantienen la asepsia característica del noticiero, donde lo que importa es lo que ocurre y no la forma en que se dice lo que ocurre.

La cultura del lenguaje televisivo transplantada al periodismo en general, se ha exacerbado aún más con la modalidad de los *reality shows*, que aunque la gente de niveles socioculturales medios y altos los rechaza, según lo han probado diversas encuestas, entre otras una publicada en el diario La Nación, debido a que atraen importantes niveles de audiencia, también son promocionados desde los medios gráficos.

En esta atmósfera del realismo vivo, con el oportunismo de la sensación del momento, el productor Marcelo Tinelli utilizó el descontento social contra los políticos para contribuir a su ridiculización en los medios masivos con una parodia de los *reality*, donde todos los nominados para irse a su casa eran ....los políticos.

Entretanto, los grandes ausentes del escenario televisivo siguen siendo la política y la democracia, que no sólo gozan de un reducido espacio para el análisis serio, sino que, además, padecen de un virtual desinterés por parte de los productores de TV. De ese modo, lo común es observar que las realizaciones artísticas de ficción, basadas generalmente en hechos de la coyuntura, construyen personajes basados sobre aquellos protagonistas de las noticias que surgen del recorte de la realidad que ofrecen los mismos noticieros.

Esa necesidad de revivir la inmediatez de los hechos, parece orientada a conmover a la audiencia repitiendo escenas recientemente vistas o de hondo dramatismo y grabadas en directo, como puede ser la toma de rehenes en algún episodio policial, la voladura de un edificio o la oferta de una coima grabada con cámara oculta. Así, pasan a ser primordiales los hechos que se difunden en tiem-

#### Ver video

*Sin llegar a ser un Reality Show, el reto descomedido del director de Aduanas, Mario Das Neves, al corresponsal de "Washington Post", revela que los noticieros no se privan del escándalo aunque afecte a un periodista extranjero. (ver TN)*

**ver video**

*El tiroteo con toma de rehenes en La Paternal, es un ejemplo de información caliente, transmitida en directo.*

po real, es decir, al mismo tiempo que están ocurriendo. El ejemplo del choque en directo del segundo avión de American Airlines contra las Torres Gemelas neoyorquinas el 11 de septiembre del 2001, sacudió los parámetros conocidos hasta entonces, cuando el mayor acontecimiento televisado en directo había sido el funeral de Lady Di. Antes del más brutal episodio terrorista conocido en el mundo, en la historia de la televisión desde su nacimiento, el duelo de la realeza británica había sido el hecho más difundido superando a la audiencia que tuvieron el atentado contra el Papa Juan Pablo II y el asesinato del presidente Kennedy.

Hoy, esta modalidad de atraer audiencias masivas a través de la difusión de información caliente -que supone emitirla al mismo tiempo que se produce el hecho- ha llevado a una cadena internacional de televisión a reservar los derechos exclusivos para la filmación en directo de los futuros funerales del Papa, especulando con anticipación sobre su enorme popularidad mundial y el progresivo debilitamiento de su salud.

En nuestro país, las encuestas en boca de urna posteriores al cierre de los comicios y el episodio de los rehenes en La Paternal, rescatados tras el abatimiento de sus captores, fue seguido en directo por centenares de miles de hogares aunque el desenlace se produjo bien entrada la madrugada.

La misma audiencia multitudinaria, pero en 1999, registró la llamada "*Masacre de Ramallo*", donde los delincuentes que mantenían cautivas a sus víctimas en el Banco Nación, antes del desenlace ofrecieron numerosos reportajes radiales y televisivos a periodistas que transmitían en directo.

La búsqueda de realismo, no pocas veces confunde a algunos movileros que interrogan en forma acusatoria a los detenidos, aunque no esté demostrado si son culpables, cuando son llevados por la policía acerca de *por qué cometieron un crimen*, o los hace increpar a un procesado adoptando un rol que nada tiene que ver con su tarea.

También en nuestro medio se observan las complicaciones para entender las noticias que surgen de una maraña de movileros, procurando entrevistar a los protagonistas de un hecho: la mayoría de las veces los entrevistados contestan varias veces la misma pregunta, poniendo en evidencia que nadie escucha a nadie, ni los periodistas se escuchan entre sí, ni logran oír al entrevistado.

## Ética y autorregulación en los medios

Frente a las críticas que recibe la TV por sus contenidos, los medios



**ver video**

*El tiroteo entre "movileros", da lugar a una maraña de cables y grabadores donde el entrevistado pocas veces puede expresarse con claridad. Para entender sus declaraciones el público debe oír varias veces las mismas preguntas.*

señalan que hay una decisión voluntaria por consumirlos: que la elección es del televidente. En realidad, es una falsa premisa porque los que deciden son los patrocinadores de los contenidos, es decir, los anunciantes. Sin su financiamiento, es imposible que cualquier proyecto de medios funcione.

*Desde los medios de comunicación existe la tentativa cada vez más frecuente de tratar la información como una mera mercancía sometida públicamente a las leyes del mercado. El objetivo principal sería llegar al mayor número de público para obtener los máximos ingresos por publicidad. El peligro que de ellos se deriva es considerar a los ciudadanos no como tales, sino como masa. Sustituyendo el concepto de público por el de cliente, dice Nuñez Encabo.*

Debido a la complejidad única del ejercicio de su libertad, los medios deben escapar al campo natural de las regulaciones del Estado. También sería conveniente que esa libertad se ejercite alejada del libertinaje del mercado, donde parecen no existir los límites éticos. El campo de acción de los medios de comunicación debería estar guiado y evaluado por normas y valores autoimpuestos.

*Las normas sobre las que se basa el ejercicio del autocontrol se mueven entre dos realidades: La conciencia personal de cada profesional de la información -periodista o empresario- y los códigos de honor o de conducta profesional de sus respectivas organizaciones profesionales, dice José Ignacio Ben Mallen.*

En Argentina se menciona el Pacto de San José de Costa Rica como referencia acerca del ejercicio de la libertad de prensa. En dicho acuerdo se menciona el Derecho de Réplica como alternativa para toda persona que se considere afectada en su honor, por la mención indebida de su nombre en una noticia. En realidad, en nuestro medio, el Derecho de Réplica se aplica a criterio de los propietarios de los medios o editores.

Los más importantes diarios de España y de Europa en general tienden a adoptar códigos internos y mecanismos de autorregulación donde se toman en cuenta los límites éticos para publicar o descartar una noticia.

En los medios más avanzados se incluye la figura del Defensor de los Lectores: Un periodista elegido por sus colegas o aquellos que integran el Consejo de Redacción, con mandato limitado en el tiempo, cuya función es satisfacer los reclamos del público.

La creación de la figura el Defensor en los Medios de Comunicación, se inspira en el Defensor del Pueblo. Una institución del Derecho Público por lo cual supone una visión comprometida de los Medios que, aunque son entidades de

Derecho Privado, asumen su potencialidad de afectar lo público.

La autorregulación en España comenzó a principios o mediados de los '90. En general, los medios que la adoptaron plantearon cinco cuestiones básicas:

- ① El respeto a la intimidad de las personas
- ② La representación de la violencia
- ③ La información sobre menores
- ④ El secreto profesional
- ⑤ Las formas de confidencialidad

En algunos países comienzan a formarse Asociaciones de Usuarios de los Medios de Comunicación, siguiendo el modelo de las ONGs que protegen derechos de los consumidores. En Gran Bretaña existe el Consejo de Reclamaciones a la Prensa.

## **El político y su necesidad de estar en los medios**

No hay estudios de la comunicación política que no reconozcan la importancia trascendente que adquiere para los dirigentes hallar espacio en los medios para difundir sus propuestas o, simplemente, para mantenerse en la consideración popular.

Las reglas del juego ponen en situación dependiente al dirigente, lo cual, como veremos más adelante, en algunos casos tiende a desnaturalizar el rol de difundir información objetiva, cuando algunos políticos deciden convertirse en empresarios de la comunicación.

La relación de los dirigentes políticos con los comunicadores en los pequeños y medianos municipios del país reconoce diversas características, algunas similares al modelo de los grandes centros urbanos y otras menos complejas, dada la relación cara a cara propia de la vida comunitaria.

No obstante, el fenómeno de la desconfianza básica hacia el político y su gestión de gobierno tiende a repetirse, pues la penetración de las grandes cadenas televisivas, hasta en los más remotos pueblos del interior, mediante imágenes emitidas desde Buenos Aires, reproduce modelos de profesionales de la comunicación en sus preguntas, en sus frases y hasta en sus comentarios. La diferencia sustancial está dada por el conocimiento del profesional de los medios y hasta de los propietarios de las empresas periodísticas -casi a nivel de vecino- de que gozan las autoridades comunales o



aun los dirigentes provinciales, cuando viven en pequeñas ciudades. Esta posibilidad de conocerse de cerca, tanto del dirigente como del periodista, mayormente los pone a cubierto de versiones, no siempre ingenuas, que en nuestro país adquieren preponderancia y forma de noticias-escándalo, toda vez que se aproxima una contienda electoral.

Paralelamente, el conocimiento de la obra del dirigente por parte de los vecinos es también lo suficientemente cercana como para merecer su adhesión o rechazo, al margen de las calificaciones que merezcan en la prensa.

También en este punto debemos hacer la salvedad de que por lo general, tienen una importante significación las valoraciones que efectúan los hombres de prensa sobre el accionar de los políticos, dado que el común de la gente -según lo demuestran las encuestas de imagen sobre medios y políticos- tiende a confiar mayormente en ellos y a no dar por segura la información que por sí misma posee sobre la administración.

## **Imagen, gestión y relaciones con los medios**

La presencia de numerosos medios de comunicación hasta en las más remotas poblaciones del país, es un fenómeno que explotó en los últimos años de la década pasada, a partir de la irrupción de las emisoras de Frecuencia Modulada.

La multiplicación de estaciones de radio es notoria en las ciudades pequeñas y medianas, donde cualquier convocatoria a los medios da lugar a la presencia de un numeroso grupo de *movileros* que, grabadores y celulares en mano, se convierten en los interlocutores de la autoridad convocante.

También aquí se observa que el modelo de reproducción de las noticias se origina en la prensa gráfica, dando lugar al seguimiento informativo de lo publicado a través de la entrevista, en vivo o telefónica, a los protagonistas de los hechos publicados en el diario.

Igual que en los grandes medios nacionales, muchas veces no se observa en forma destacada la inserción de noticias consideradas de interés por quienes están a cargo de la gestión municipal. Aquí debemos insistir en la necesidad de dotar a la autoridad administrativa del aporte de profesionales de los medios, que pueden contribuir -como se explica en otra parte de este manual- en la tarea de acercar la noticia a los medios.

Lo que sí resulta de interés con relación a lo que entendemos como la Era del Infoespectáculo, es que la producción informativa en las ciudades pequeñas y medianas, es menos proclive a lo que en los grandes centros urbanos no pocos dirigentes y especialistas denominan el periodismo amarillo.

### **Bibliografía**

- Autocontrol: Diccionario de Ciencias y Técnicas de Comunicación*, Ediciones Paulinas, Madrid 1991.
- Caicedo, Gustavo Castro**  
*La televisión nos mató el alma, El periodismo amarillo*, Editorial Quehacer Impreandes, Bogotá, 1999.
- Núñez Encabo, Manuel**  
*Código Europeo de Deontología del periodismo en Bonet E, Éticas de la información y deontología del periodismo*, Editorial Tecnos, Madrid 1995.
- Ramonet, Ignacio**  
*La Tiranía de la Comunicación*, Editorial Debate, Madrid, 1998.
- Sartori, Giovanni**  
*Homo Videns, La sociedad teledirigida*, Editorial Taurus, Buenos Aires, 1998.

Para algunos, la razón obedece a las relaciones cotidianas entre vecinos. Para otros, simplemente a que la cuota está ampliamente cubierta con la producción realizada por las cadenas televisivas y hasta por los grandes diarios nacionales que se hacen eco.

Un fenómeno que también ha crecido en el interior es la propiedad de los medios, fundamentalmente en las ciudades pequeñas y medianas, directamente en manos de dirigentes políticos. Ello redundará en una inédita pérdida de credibilidad, ya que los lectores o audiencias conocen de antemano el pensamiento e intereses de quienes patrocinan la información.

Un ejemplo reciente lo dan los escándalos por las escuchas telefónicas en la provincia de Corrientes, donde casi todos los protagonistas de la disputa política en torno a la liberación del titular del Partido Nuevo, Raúl Romero Feris, representa una línea interna de cada grupo político local.

Más allá de la influencia política que intente generar este tipo de periodismo, es por todos sabido que entre los dirigentes cada información se tamiza antes de darle crédito, y que la gente común difícilmente se pueda contar sus lectores.

De este modo, la importancia de los medios audiovisuales multiplica su importancia en estas poblaciones, donde los jefes comunales deben renovar cada día la adhesión por parte de los votantes. Allí resulta fundamental un contacto transparente con los vecinos, por lo que es recomendable la presencia cotidiana de las autoridades en las distintas radioemisoras, explicando la gestión, sus dificultades y, en lo posible, tomando contacto con la gente por vía telefónica para escuchar sus propuestas y reclamos.

En aquellos casos donde las programaciones o los propietarios de los medios no faciliten estos contactos, se puede destinar una parte del presupuesto publicitario a la contratación de espacios exclusivos para la información de interés comunitario producida desde el municipio.

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

## Notas

A series of 25 horizontal dotted lines for taking notes.

# Relaciones con los medios: periodistas vs. dirigentes?

Santiago Rossi

*...Cómo deben manejarse las relaciones entre el periodismo y el poder (léase dirigentes políticos) para que finalmente el destinatario de la información, no se vea traicionado en su buena fe, ni al recibir una información que no está hecha para mejorar ni para empeorar las relaciones con el poder, sino para mejorar, para tratar realmente de transmitir al público, que es el verdadero destinatario, la mejor información posible al alcance de nuestras posibilidades periodísticas... Germán Sopena, Relaciones con el poder, Periodismo y Ética.*

Con el fin de establecer un vínculo con el periodismo en pos de lograr la interacción de los mensajes dirigidos a la opinión pública, describiremos la utilización de algunas herramientas comunicacionales.

Es necesario optimizar la relación periodistas/dirigentes políticos. Con esto podemos mejorar lo que definimos como interacción entre las partes. No es en vano resaltar que tanto los periodistas como los dirigentes necesitan unos de otros, pero con objetivos finales distintos. Para esto, debemos establecer previamente prioridades y reglas que puedan determinar si las acciones estratégicamente diseñadas se pueden plasmar mediante resultados concretos y verificables.

El aspecto más saliente de esta interacción, aunque muchas veces no es el que más interesa al público, es su mutua dependencia.

## ¿Cómo funciona un Departamento de Prensa?

En toda organización (partido, municipio, etc.) existen diversos canales de comunicación: formales e informales; en los primeros se desarrolla la información institucionalizada, sea esta para públicos internos o externos.

Los canales informales responden más a lo que comúnmente se denominan "operaciones de prensa" (ver pág. 112). Estas actividades deben estar canalizadas por una estructura de comunicación (Departamento de Prensa) y coordinadas por profesionales en la materia.

Es aconsejable que, además, quienes desarrollen la actividad posean



**Santiago Rossi**

Es Licenciado en Periodismo de la Universidad del Salvador y Analista en Medios de Comunicación Social. Becado por el Instituto de Cooperación Iberoamericana para capacitarse en producción y realización radiofónica en el Instituto Oficial de Radio y Televisión Española. Es Profesor Titular de las Cátedras de Análisis de Opinión Pública y Tecnología Radial en la Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social, de la Universidad del Salvador, además de ser invitado en diversas cátedras de comunicación (U.C.A., Palermo, Salvador y J.F. Kennedy) en la temática de estrategias y campañas de prensa. Expositor en seminarios organizados por la Fundación Konrad Adenauer sobre "Comunicación de Crisis y Prensa". En cuanto a su actividad en el ámbito periodístico fue Conductor y Productor de diversos programas de radios. Se desempeñó como Asesor de Prensa en la Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Nación y del Bloque Justicialista de la Legislatura de la Ciudad de Bs. As. También, en el área de prensa, asesora a la Secretaría de Inteligencia del Estado. Es Director de Prensa de la Agencia Dell'Oro Trigo S.A. Comunicación Institucional y Director del Instituto de Comunicación Social de la Asociación Civil de Estudios Populares. (ACEP) [santiago\\_rossi@hotmail.com](mailto:santiago_rossi@hotmail.com)

alguna identificación político/partidaria con la organización o con el dirigente a quien representan, a los efectos de garantizar coherencia en los discursos y contenidos que se difundirán. El departamento de prensa, que en algunas instituciones se configura como el de mayor importancia, es el encargado de dar a conocer "lo que pasa".

Un jefe de prensa y una completa agenda de medios/periodistas puede ser suficiente para asesorar a un dirigente.

Al sólo efecto de definir la acción que realiza el Departamento de Prensa, podemos señalar que el mismo posee la función gerencial que evalúa las acciones de la sociedad, identifica políticas y procedimientos de un individuo o institución con el interés público, llevando a cabo una estrategia y posterior programa de acción a fin de lograr comprensión y aceptación en la opinión pública.

Es importante que el profesional de prensa establezca como objetivos:

- Determinar y evaluar la opinión pública.
- Asesorar acerca de las estrategias para llegar a la opinión pública.
- Además de informarla, emplear la comunicación para influir en la opinión pública.
- Elaborar un *mailing* de periodistas y medios de comunicación apropiados a los fines de la organización.
- Poseer las herramientas adecuadas de calificación y cuantificación de los mensajes emitidos por los canales formales e informales.

En dicha estructura de comunicación surge la figura del Vocero, que etimológicamente proviene de "vocear" (hablar por él). Por lo general, el mismo jefe de prensa cumple esta función. Para esto debe tener un amplio conocimiento de las características personales del dirigente a quien representa, como así también de las actividades que éste desarrolla. Podemos enumerar algunas de las cualidades que el vocero necesita para llevar a cabo su labor profesional:

- Presencia/Personalidad
- Simpatía/Sencillez
- Reconocimiento por parte del periodismo

- Contacto en todos los niveles
- Ser ratificado en sus consejos profesionales

### Objetivos del Departamento de Prensa

Destacando como actividad central de esta estructura la acción de hacer llegar la información del dirigente/institución a los públicos predeterminados por la estrategia, señalamos que los objetivos deben estar compuestos por:

- Intención .....➤ Un fin concreto
- Medida .....➤ Alcanzar cierto porcentaje de público
- Plazo .....➤ Tiempo de realización .....➤ Emisión
  - .....➤ Contacto con el público
  - .....➤ Medición de efectos (evaluación)

### Reglas para un correcto funcionamiento

Sin querer minimizar, el primer paso que se deberá dar es generar el contacto con la prensa. Es por ello que necesitamos identificar, como estructura de comunicación, quiénes serán los periodistas adecuados para recibir nuestro mensaje.

En segunda instancia destacamos que la relación entre las partes debe ser sobre la base de la confianza y colaboración mutuas. Esto permitirá que ante la necesidad de volcar determinados lineamientos en la prensa, los periodistas se hagan eco de nuestra inquietud. También nosotros debemos responder ante algún requerimiento de los mismos.

*Por otra parte, la mayoría de los medios tampoco podrían existir si los políticos se negaran a dirigirles la palabra. Gran parte de su contenido gira en torno de dirigentes políticos locales o internacionales, o de comentarios sobre medidas adoptadas por ellos... Los dirigentes partidarios dedican el grueso de tiempo a hablar con los periodistas y viceversa..., dice H. Muraro.*

Podemos señalar cuatro reglas que contribuyen positivamente a mejorar dichas relaciones. Como primera medida, ante el requerimiento de la prensa se debe responder inmediatamente. Es necesario dar una respuesta aunque ésta no cubra las expectativas del periodista, ya que el mismo, ante el pedido de su editor o jefe periodístico, debe elaborar la nota con o sin nuestras declaraciones. Por ello, en este juego de la relación, no existe la expresión “Sin comentarios”. El vínculo con el periodismo debe ser permanente, y nuestra posi-

ción frente a ellos debe tomarse como una fuente periodística confiable. *Las fuentes son las informaciones que dispone un periodista, pueden ser obtenidas por dos vías: Estar presente en el lugar de los hechos o la narración de los mismos por una tercera persona (El País, Libro de Estilo).*

Además del contacto público del dirigente con el periodismo, como puede ser una conferencia de prensa o alguna declaración que este realice sobre los temas del día, existe otra variante de comunicación: es lo que llamamos *off the record* (que más adelante desarrollaremos).

Este importante intercambio de información brinda matices sobre cómo se desarrollan los escenarios políticos, permitiéndole al periodista darle el marco y la contextualización necesarios para poder encarar una nota.



La modalidad de brindar información al periodismo debe realizarse con cierto criterio de equidad: todos tendrían que recibir el mensaje en el mismo momento, salvo alguna primicia que necesitemos instalar y que pueda ser desarrollada por algún medio en especial.

La finalidad de ofrecer la información de forma igualitaria responde únicamente a que los periodistas pueden sentirse desplazados por la manera de implementar nuestra comunicación. Para ejemplificar esto, deseamos citar a Juan Pablo Baylac, vocero del ex presidente Fernando de la Rúa, quien señaló que durante su gestión.

*...el trato con los periodistas fue muy difícil, no porque yo no tuviera intención de ayudarlos, sino porque el ex presidente sólo quería ir al programa de Mariano Grondona. A ningún otro. Y entonces, si aparecía en lo de Mariano, después venía la catarata de llamados, e-mails y mensajes por fax de todo tipo exigiendo explicaciones y solicitando más y más cosas para sus programas... (Revista Noticias, 16 de marzo de 2002, nota "Titanes en el Ring").*

Más allá de esta generalidad, y que en la práctica puede permitírsele algunas licencias, hay que conocer los diferentes medios y el alcance y repercusión que puedan tener nuestros mensajes en cada uno de ellos.

Resaltando la importancia de transformarnos en una fuente de información creíble para los periodistas, describiremos algunas de las herramientas comunicacionales más utilizadas en esta disciplina: *comunicados o gacetillas de prensa, conferencias de prensa y giras o visitas de periodistas.*

Como es sabido, estas son algunas de las alternativas viables para brindarles a los medios diferentes informaciones. En nuestro caso,



intentaremos abordar aspectos técnicos que hacen a su correcta utilización.

## Fuentes de Información para el periodista

### Gacetilla/Comunicado de prensa

Tanto el comunicado como la gacetilla de prensa deben ser considerados como un instrumento de comunicación rápido con información breve. La estructura de redacción del mismo tiene que responder a los lineamientos que se utilizan para los cables de agencia de noticias, respetando la base de la "pirámide invertida" (se adjunta formato). Debe contener una frase "gancho" que pueda ser utilizada en el armado central de la nota del periodista. El primer párrafo tiene que redactarse repitiendo las llamadas "5 Q", las cinco preguntas que brindarán los contenidos centrales del mensaje: Quién, dijo Qué, Cuándo, Cómo y Por qué.



El gobernador Carlos Reutemann presenta sus candidatos a Senadores y Diputados nacionales.

**ACTO DE LANZAMIENTO DE CANDIDATOS DEL FRENTE JUSTICIALISTA POR SANTA FE**

El gobernador de la provincia de Santa Fe, Carlos A. Reutemann, presentará hoy a las 18.30 hs. en el Salón de Lectura y Fianza de la ciudad de Rosario (Paraguay 1318), a los candidatos a Senadores y Diputados nacionales por el Frente Justicialista por Santa Fe, sus vicinas a las elecciones legislativas de octubre próximo.

Almulo de esta presentación, el gobernador Reutemann destacó desde su discurso los hitos que marcan su gestión al frente de la provincia, los cuales de acuerdo a las últimas encuestas le posicionan como uno de los políticos de mejor imagen del país.

Resaltando los lineamientos de la ruta llevada a cabo desde el ejecutivo provincial la idea fuerza de estos candidatos se concretó en "un equipo que hace su alianza".

Los candidatos a Senadores y Diputados nacionales son Oscar Larroca y Rogelio Larroca y a Diputados nacionales, Julio Gattorna, Efraim Forri, Angel Dubrozi, Francisco Sellarín, Lulu Martínez, Ricardo Spioraci, Honor Pizarro y Cris Arnes.

Buenos Aires, 7 de septiembre de 1984.  
 Prensa: 114-224-9551 a 6-576-114993

Otra de las características a tener cuenta es el destinatario de nuestros mensajes. No es aconsejable enviar información a todo el staff periodístico de un medio; se debe elegir cuidadosamente el destino de las gacetillas (personalice el envío).

Podríamos considerarla como una de las fuentes de información más utilizadas dentro de las acciones presenciales de la comunicación. Posee una dinámica de elaboración que es aconsejable respetar para lograr un correcto funcionamiento.

### Conferencias de prensa

Existen tres etapas: Preparación, Desarrollo y Post-conferencia. La primera se basa en la convocatoria de los medios y periodistas; ésta debe ser del tipo formal (envío de gacetilla a los medios), con

**Ver video**

*Productoras de Radio, puede ocurrir que arbitrariamente descarten información valiosa para el periodista.*

**Ver video**

*Modelo Conferencia de Prensa.*



cita de lugar, día y hora. Por una cuestión que hace a la credibilidad y el profesionalismo de quien realiza la conferencia, es imprescindible respetar los horarios de inicio y la presencia de los referentes anunciados. Si la temática de la reunión lo permite, suelen anticiparse algunos puntos generales de la misma; pero deben dejarse datos importantes para ser tratados en dicha conferencia; caso contrario, ésta pierde razón de ser. También es aconsejable evitar que la misma se superponga con otro acontecimiento informativo que requiera mayor atención de los medios.

#### Ver video

*Película City Hall: Previo a una conferencia de Prensa, el Intendente ya sabía qué preguntarían los corresponsales acreditados.*

En cuanto al desarrollo, es conveniente que se realicen en ambientes cerrados pero espaciosos.

La recepción de los periodistas se basa en la acreditación de los mismos, registrando los datos del medio a que pertenecen. Esto va a servir para identificarlos a la hora de recibir sus preguntas; es necesario establecer reglas de comportamiento para lograr un correcto funcionamiento.

El jefe de prensa o vocero puede actuar como "maestro de ceremonias", otorgando el uso de la palabra, personalizando el trato con los periodistas, evitando la repetición de cuestiones, la superposición de voces y las interrupciones entre los mismos y el dirigente.

#### Ver video

*Productores de radio y Jefes de Informativo. El follow-up o monitoreo telefónico no solo apunta a chequear si la info fue recibida, sino también a vender una noticia al medio.*

Finalizada la conferencia, es necesario elaborar un informe interno para determinar quiénes asistieron y prever cómo será la cobertura del evento. El monitoreo telefónico sobre los periodistas es fundamental para cerrar el círculo informativo, además de enviar el material brindado en la conferencia a quienes no asistieron ni enviaron corresponsales.

Como contrapartida de este tipo de eventos comunicacionales, existe otro tipo de variante en materia de encuentros con los periodistas, que reúnen algunas características similares a las conferencias, son las reuniones de prensa improvisadas. Esto se lo suele llamar "asalto de periodistas", ya que surgen de auténticas "guardias" realizadas por algunos comunicadores sobre determinado dirigente, en busca de declaraciones.

Por lo general, quienes cubren este tipo de encuentros son periodistas no especializados, desinformados o de escaso rigor periodístico, y que muchas veces realizan estas coberturas informados sólo por lo que algún medio gráfico publicó ese día sobre tal o cual dirigente. Esto, sumado al cansancio por las largas horas de espera, los vuelve agresivos y reiterativos en las preguntas.

El dirigente debe estar preparado para contestar y manejar este tipo de interrogatorio "cuasi judicial". Por ello, cuando es abordado en



la calle o sin haber fijado el encuentro con los medios y es sometido a este tipo de "asalto periodístico", el político/dirigente debe:



- Elegir qué pregunta contestar
- Dar respuestas de no más de 30 segundos
- Redondear las ideas para evitar que le cambien el sentido de su frase en la edición del material periodístico
- Mantener la conversación bajo control
- Convertir lo negativo en positivo

**En esta misma situación de calle, no debe:**

- Utilizar lenguaje técnico en su respuesta
- Contestar lo que no sabe o decir "sin comentarios"
- Permitir que le hagan decir lo que no dijo
- Hablar extraoficialmente o en *off the record*
- Contestar preguntas de temas hipotéticos o en tono potencial

### **Giras de prensa**

Otra de las fuentes de información recomendadas son las giras o visitas de prensa. Esta, que es una acción más ligada a las relaciones públicas, se presenta como una ocasión privilegiada de aquellos periodistas que son invitados o seleccionados por el medio para una cobertura, posibilitando un vínculo directo con el dirigente político.

A través de esta acción, el periodista puede presenciar los hechos tal cual son, algo que será imposible de negar al momento de realizar la crónica o nota respectiva. También le otorga veracidad a lo dicho por el dirigente.

### ***Off the record***

En este plano entra en juego una de las herramientas más utilizadas

y necesarias de los periodistas: el *off the record*, es la información revelada por (en este caso) el dirigente hacia el periodista con la premisa de reservar la fuente.

*El entrevistado acepta hablar de determinados asuntos a cambio de que no sean grabados y luego dados a conocer públicamente; el entrevistador acepta el carácter privado de las declaraciones de su interlocutor pensando que así dispone de toda la información, aunque tal información no pueda ser luego utilizada de una forma directa. La grabación se interrumpe, el entrevistado cuenta el asunto privado, luego la entrevista prosigue y la grabación se reanuda, explican Balsebre, Mateu y Vidal).*

Para la realización de este "pacto comunicativo" entre el periodista y el político, es importante dejar aclarado cuáles serán las reglas del encuentro. Ante esto, el comunicador le da prioridad a la necesidad de obtener información sobre un determinado asunto, ya que así tendrá mayor cantidad de datos para realizar un mejor análisis de la situación.

*"Los protagonistas de la relación prensa-poder marcan cuatro niveles posibles de "off the record":*

- *información para conocimiento del periodista,*
- *información para enmarcar una situación,*
- *información para no publicar por un tiempo, e*
- *información para publicar sin mención de la fuente".*

*("Medios de comunicación y Justicia". Contribuciones 2/2001. Álvarez Tejeiro y otros).*

Pese a todo esto, todavía se generan inconvenientes en este tipo de relaciones entre periodistas y dirigentes, ya que se han registrado casos concretos donde el *off the record* fue violado; sea esto por la falta de seriedad y compromiso de algunos periodistas como así también por el abuso que algunos dirigentes realizan de esta forma de información, lanzando lo que llamamos "operaciones de prensa".

Para evitar este tipo de disonancias, señalamos que el *off the record* está ligado con la ética profesional, con el conocimiento de las partes (periodistas/dirigentes), y con la exactitud, precisión y seguridad con la que deben actuar los periodistas, los dirigentes y los jefes de prensa y/o voceros.

## Crisis comunicacionales

*Hace tiempo ya que la política no puede abordarse separadamente de su transmisión a través de los medios y que el juicio que gobierno y gobernantes le merecen al ciudadano común ya no se forma a través del contacto directo diario sino a partir de la información que brindan los diarios como referentes y que la radio y la televisión procesan audiovisualmente. En ese sentido, llama a la reflexión el que la credibilidad de los medios supere claramente a aquella que pueden invocar los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, permitiéndoles establecerse como un factor de poder independiente, "E. Zukernik, Medios de Comunicación y Reforma Constitucional Argentina".*

Con esta frase de Frank Priess, del prefacio del libro anteriormente mencionado, sobre el papel de los medios en la vida democrática, intentaremos abordar lo que denominamos "crisis comunicacionales".

En reiteradas oportunidades, las gestiones del dirigente político suelen ser evaluadas y juzgadas desde la prensa. Ante esto y en consecuencia, es necesario actuar a corto plazo. Las primeras 24 horas son cruciales y pueden definir cómo actuarán los medios en el caso.

Teniendo en cuenta que este capítulo apunta a describir desde lo práctico, cómo contrarrestar los embates que puedan realizar los medios periodísticos, destacamos que las causas de las crisis pueden ser visibles o permanecer enmascaradas.

Las primeras se refieren a aquellos conflictos naturales (catástrofes: inundaciones, incendios, etc.) o sociales (problemas económicos, huelgas, demandas de la población, etc.) que pueden desarrollarse en un municipio o en una ciudad.

El máximo referente político (Intendente/Alcalde) debe dar explicaciones sobre cómo van sucediéndose los acontecimientos y cuál es su accionar en pos de solucionar el problema. La ciudadanía buscará interpellarlo aunque la temática del caso no sea de su total incumbencia.

Las crisis enmascaradas son las que llamamos "operaciones de prensa" y que desarrollaremos más adelante.

Cuanto más movilizante resulte el tema en la opinión pública, mayores serán las posibilidades de desencadenar una crisis.

### ¿Cómo enfrentar crisis imprevistas?

En primera instancia, hay que estar listo. Para esto es sumamente importante establecer una logística de crisis. Para enfrentar este tipo de conflictos es aconsejable disponer de colaboradores califi-

**Ver video**

*de la entrevista del Pte. Batlle*



cados que puedan actuar como voceros. Los especialistas recomiendan que sólo en casos muy graves se debe exponer al máximo referente.

Si, en cambio, la situación no reviste gran envergadura, lo ideal es que el vocero o jefe de prensa responda directamente al periodista. Es importante saber que "no se puede apagar el incendio y hablar con la prensa al mismo momento".

El vocero o jefe de prensa debe ser accesible y de fácil localización, además de contar con elementos y datos concretos para calmar la ansiedad de la prensa. Una de las características fundamentales y previas a toda crisis, es la necesidad de contar con documentación clara y actualizada de toda la gestión, a fin de evitar en el corto plazo las primeras confrontaciones mediáticas.

Reaccionar con rapidez es el punto de partida de todo conflicto. Es necesario enviar un comunicado con toda la información disponible. Los mensajes para la prensa deben ser claros, creíbles y verificables, evitando así reiteraciones y superposiciones.

Demás está decir que lo aconsejable es decir siempre la verdad, ya que la credibilidad es su capital. El vínculo con el periodista puede quedar dañado si lo sometemos al envío de lo que llamamos "pescado podrido": información falsa ofrecida al medio como veraz con el sólo hecho de generar una "operación de prensa".

El discurso o el tono del mensaje deberá estar apoyado en valores compartidos. Es necesario pensar el destinatario final: la gente. Una vez finalizado el conflicto continúe con la comunicación, elabore informes sobre cómo se resolvieron los acontecimientos que pusieron en jaque su gestión.

### **Cómo enfrentar "operaciones de prensa"**

Este tipo de crisis suelen traer aparejadas la pérdida de la credibilidad y la disminución de la confianza. Para ello es aconsejable:

- Anticiparse: la red de periodistas que ha sabido construir puede actuar como escudo protector ante alguna operación. Estos recurrirán a Ud. para avisar de la situación imperante o, simplemente, para desmentir dicha información.
- Actuar: no permanecer inmóvil ante los conflictos. Muchas veces es necesario desenmascarar aquellos rumores que circulan en los medios y que pueden interferir en su política de gobierno.

- Elija el objetivo: la crítica hacia el adversario es viable cuando esta no genere mayor agresividad. Recuerde que la opinión pública se encuentra en un estado de saturación sobre las "acusaciones y cruces mediáticos".
- Para contrarrestar cualquier ataque, se debe valorizar la gestión. Si no posee hechos concretos que respondan por sí solos, es conveniente buscar alianzas que puedan aliviar y contestar ese tipo de embates.

*El papel de los intelectuales es provocar crisis; el de los políticos y jueces, resolverlas, dice Umberto Eco.*

#### **Bibliografía**

- Arguch, Leonor**  
*La Entrevista, una invención dialógica*, Ediciones Paidós, 1995.
- Balsebre, Matew y Vidal**  
*La entrevista en radio, televisión y prensa*, Ediciones Cátedra S.A., 1998, Madrid.
- El País, Libro de Estilo.**  
Ediciones El País, Madrid, España, 1994.
- López, Manuel**  
*Cómo se fabrican las noticias*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1995.
- Mar de Fontcuberta, La Noticia,**  
Paidós Comunicación, Barcelona, 1993.
- Medios de Comunicación y Justicia.**  
*Contribuciones 2/2001*, Fundación Konrad Adenauer, Buenos Aires, 2001.
- Muraro, Heriberto**  
*Políticos, periodistas y ciudadanos*, Fondo de Cultura Económica, 1997, Argentina.
- Periodismo y Ética.**  
*Jornadas sobre Periodismo y Ética del Diario La Nación*, 1997, Espasa Calpe.
- Zukernik, Eduardo**  
*Medios de Comunicación y reforma constitucional argentina*, Fundación Konrad Adenauer, Buenos Aires, 2001.





# Notas

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# La Comunicación política hoy

Jorge Dell'Oro

**S**in 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.

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), 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. 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.

El publicitario francés Jacques Seguéla, encargado de las campañas electorales de François Mitterrand, afirma: *Una campaña electoral es como una obra de teatro; es elegido el candidato que cuenta la historia que los franceses tienen ganas de escuchar en el momento en que desean escucharla.*

Sin llegar a dar total crédito a esta ácida afirmación, es cierto que hoy 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 actual como es una alta dosis de persuasión. El que busca persuadir hace una recomendación clara, a través de sus mensajes, y la recomendación deberá ser entendida por el público al que se dirige.

En las campañas electorales, dicha recomendación es la de votar por una opción política o la de no votar por otra, dos metas complementarias que sirven como marco a todo el mensaje electoral.

Hoy, la mitad del tiempo de un gobernante está dedicada a la comunicación; pero esto no es nuevo esta herramienta inventada



## Jorge Dell'Oro

Es Presidente de Dell'Oro Trigo S.A. Comunicación Institucional. Técnico en Publicidad graduado en la Escuela Argentina de Publicidad. Especialista en Comunicación Institucional Política y Municipal. Profesor en Universidades de Argentina: Lomas de Zamora, Santiago del Estero, Católica de Bs. As. y Ciencias Sociales de Bs. As.; de Colombia: Autónoma del Caribe de Barranquilla, Javeriana de Bogotá, de la Sabana de Medellín y de Ecuador: Azuay, de Cuenca. Dicta cursos en la Universidad de Palermo, Maestría en Comunicación y UCES, Master en Comunicación Institucional. Fue presidente del Círculo de Creativos Argentinos y vocal de la Comunidad Publicitaria, jurado y panelista en festivales CLIO, FIAP, Gramado, A.A.E.R., Premio Clarín, Lápiz de Oro, Montreux, León de Oro y Cronista. Co-autor del Libro y Video Trastienda de una Elección, editado por la Fundación Konrad Adenauer.

Co-organizador del I Seminario Iberoamericano de Marketing Político (SIMAP). Ex-consultor del Banco Mundial para Argentina y Paraguay. Obtuvo numerosos premios internacionales y nacionales. Ha participado en campañas electorales en Argentina y del Partido Popular Español. Es miembro de la Secretaría de Relaciones Internacionales del Partido Justicialista y asesor de senadores, intendentes y políticos argentinos en estrategias de comunicación. es Director del Instituto de Comunicación Política de la Universidad del Salvador. [info@dellorotrigo.com.ar](mailto:info@dellorotrigo.com.ar)

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. de C., el Imperio Chino contratava 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. de 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, pues se lo considera autor del pequeño manual para la campaña electoral.

Después vinieron Maquiavello, 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 Josep 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.***

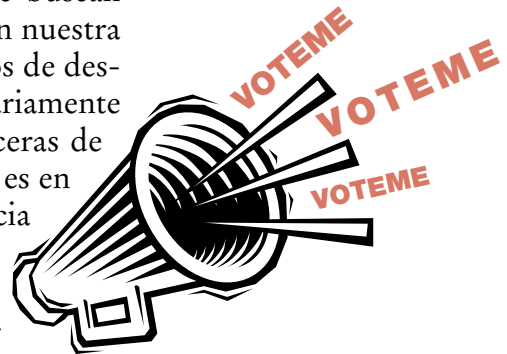
Los que estamos en la política sabemos que el famoso contrato social se encuentra en precario estado. Muchos de los puentes que unían el tejido social, están rotos o son muy frágiles. Es tarea de la política volver a restablecerlos. ¿Quién si no la política puede devolvernos el sentido de comunidad, la armonía entre los distintos segmentos poblacionales? ¿Quién si no 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 de la democracia.

## ¿Es el candidato el mensaje?

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 de que comunicar el carácter es un problema al que no sólo los políticos, sino cada uno de nosotros se enfrenta en su vida diaria y aun siendo totalmente honestos e incluso inconscientes respecto a las estrategias que seguimos, transmitimos impresiones parciales, es decir, nos mostramos selectivamente y de forma incompleta a los demás. 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 sería 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.

**(Ver Video)**

*Analice los contenidos vs. los resultados de la campaña de la Alianza, elecciones presidenciales argentinas, 1999.*

A la luz de algunas experiencias de *sobremarketing electoral*, vimos cómo se puede estafar a la gente haciendo pasar gato por liebre.

Las consecuencias de una mala gestión de gobierno en la ciudadanía, no hace falta comentarlas; pero sí aquellas que afectan la credibilidad de la dirigencia política, que hace que caigan justos por pecadores y generan un malestar social que potencia un loco deseo de "*que se vayan todos*".

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.

## ¿Candidato o Partido?

Hay tres características del sistema político argentino que fomentan que las campañas se centren en los candidatos.

- 1 *Un sistema presidencialista de gobierno que baja a todos los cargos electorales haciéndolo más notorios en los municipios.*
- 2 *Partidos políticos cuyo papel se ha visto reducido a lo largo de estos últimos años.*
- 3 *La ausencia de ideología como motor principal del voto y el declive de la lealtad partidaria.*

Hasta hace unos años los candidatos dependían totalmente de la organización del partido, la cual mantenía un monopolio sobre los recursos para llevar a cabo una campaña con posibilidades de victoria. Hoy, los medios de comunicación, en especial la televisión, incrementaron la posibilidad de los candidatos para hacer campaña por sí mismos.

El famoso consultor norteamericano Joseph Napolitan dice que la política se convierte cada vez más en "*el arte de comunicar el mensaje del candidato directamente al votante sin filtrarlo a través de una organización de partido*".

La falta de una lealtad partidaria lleva a los ciudadanos a decidir su voto según el candidato, quien se ve obligado a definirse más allá de lo que su lealtad a un partido pueda indicar. Como decía el slogan del candidato demócrata a presidente de los EE. UU. en 1998, Michel Dukakis, "*la elección no se trata de ideologías, sino de aptitudes*".

Este fenómeno parece, por el momento, algo difícil de revertir,

pues la reciente gravitación del factor económico en las decisiones políticas hace muchas veces difícil conjugar los aspectos ideológicos con el pragmatismo de las medidas a tomar. Si sumamos esto a los factores que destacan las pautas de cobertura de la prensa, la decepción de algunos ciudadanos respecto a los partidos, la necesidad de estos de renovarse y abandonar o matizar sus referentes ideológicos tradicionales estando ante una etapa de transición, donde no se ve claramente cómo terminará esta difícil relación entre gobernantes y gobernados

## ¿En medio de los medios?

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. 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*, profesionales que aparecen en la política vaciando aún más de contenidos ideológicos la política 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 un 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: con la imagen tradicional de la organización, su identidad corporativa (por ejemplo, como representante de la clase obrera), y 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.

## ¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta para construir el mensaje?

Hay en toda campaña tres elementos que no necesariamente coinciden, pero de una manera u otra siempre están presentes: lo que el candidato es, la imagen que intenta proyectar, y 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. Como lo declaró López Murphy: "*Yo no me voy a marketinizar*".

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 que también es enterarse de cómo reacciona el interlocutor.

Los políticos son en la sociedad como carteles orientadores de un destino.

Esto se logra comunicando, no informando.



## ¿Comunicación racional o emocional?

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, como son los aspectos económicos que se desarrollarán durante la campaña.

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 ese ideal. Esta posibilidad de que los candidatos tengan que medirse con un ideal nos da una idea 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, competencia, integridad, capacidad de liderazgo y energía son los ingredientes que la comunicación tiene que 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 la 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 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.

### (Ver Video)

*Analice el spot "Creer que somos estúpidos" de la Alianza y la contestación del Partido Justicialista en el spot "Pablito"*



## ¿Qué hacer para parecer fuerte y activo?

En alguien que tendrá la responsabilidad de gobernar, dinamismo es sinónimo de fortaleza, acción, energía, vigor y salud física.

*Recuerde la hiperactividad de Carlos Menem, que, además de ser presidente, jugaba al fútbol, básquet, tenis, golf y competía en carreras de automóviles*

**(Ver Video)**

*En el spot sobre el tema "Seguridad", analice la actuación de Anibal Ibarra de la campaña a las elecciones como candidato a Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*

No se trata de salir a correr todas las mañanas si no lo ha hecho en su vida, o practicar deportes si es un sedentario. La comunicación política no está para fabricar campeones olímpicos. Pero hay ciertas cosas que se pueden hacer. Por ejemplo, lucir un rostro fresco, si es posible con un leve tono de que el sol pasó por allí, aunque, cuidado, sin llegar al bronceado caribeño, pues se corre el riesgo de pasar a la categoría de frívolo. Cierta dosis de humor y anécdotas, siempre le dan frescura al discurso. Trate de movilizarse con energía, no transmitir agobio aunque se sienta cansado, siempre esté dispuesto a conceder un minuto más a sus interlocutores.

En la política se habla de carisma como sinónimo de liderazgo, no hay duda de que sin uno no existe el otro. Es un don que no todos los mortales tenemos. Max Weber definió el carisma como "*una cualidad extraordinaria de una personalidad en virtud de la cual ésta es considerada como poseedora de poderes y cualidades sobrenaturales o sobrehumanas, no accesibles a los demás.*"

Sin embargo, el carisma en las democracias mediáticas actuales es algo distinto, más cercano a la popularidad, al grado de simpatía del político para con la gente.

Y la manera que el candidato tiene para lograrlo es presentarse como uno más del pueblo, como gente común y corriente, pero con la idoneidad para solucionarle problemas.

Jimmy Carter en 1976 ya usaba slogans que lo acercaban más a la gente como: *Un gobierno bueno como su gente*. Dukakis usó: *A tu lado* en su campaña de 1988.

No se debe olvidar que la base para una buena comunicación es: a mí me importan tus problemas, porque también son los míos.

Entonces, volvamos a la pregunta inicial y sólo nos queda por afirmar. Si el candidato más que nunca es el mensaje, es un emisor único, termina siendo forma y contenido al mismo tiempo.

## ¿Cómo se construye el mensaje?

Para la construcción del mensaje en campaña, deberán tenerse en cuenta, en primer lugar, a la audiencia al que el candidato se va a

dirigir. Una vez que se tengan los contenidos, 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 y al plan político.

El mensaje debe 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 un currículum. Los mensajes deben tener vida, dinamismo, ligándolos 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 las coyunturales (**nuevas**). Por ello 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 abordar la actualidad.

La persuasión da mejores resultados si se basa en argumentos emocionales. Las campañas no están hechas para educar a los ciudadanos, sino para persuadirlos de que lo voten. 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, se sentirán 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:

- ① ¿Por qué quiero ser candidato?
- ② ¿Por qué represento una opción mejor que la de mis adversarios?
- ③ ¿Qué políticas voy a llevar a cabo para solucionar los problemas de la gente?

Aunque parece elemental que un candidato debe responder a la pregunta por qué se presenta a unas elecciones, 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, slogans 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 columna 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 de impuestos?*  
*¿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 mar-

car 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:

(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 el pueblo)

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 afectos 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 COMPRENSIÓN.**

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 le habla a sus hijos
7. Utilizar términos que la gente pueda visualizar
8. Conectarse con la gente, posicionarse
9. Procurar ser ameno
10. Hablar para expresarse, no para impresionar

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:

*Quando 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 son de naturaleza similar.*

*“Cree el ladrón que todos son de su condición”*

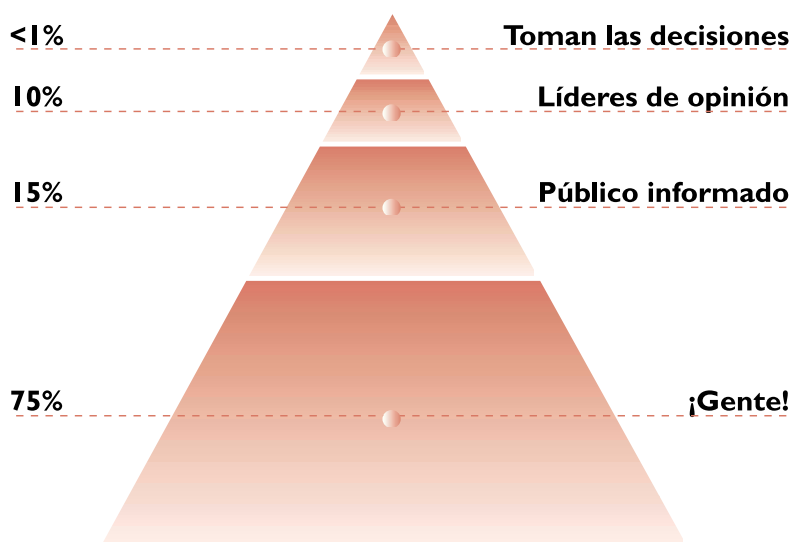
Hasta aquí, ejemplos fabricados. Lo que sigue son las declaraciones formuladas por un Secretario de Energía para anunciar el aumento de la nafta:

*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.

## ¿Cómo hago para que mi mensaje se destaque?

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. En ese demostrar quién es mejor, reside en cómo cada uno llegue con claridad a persuadir a los votantes.**

La forma 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.

Los mensajes donde el candidato se queja de los problemas no tienen sentido; será elegido por la gente para que los solucione, no para que le recuerde 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 la 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.

## **¿Cómo hago para que me identifiquen?**

Todo candidato debe generar, en lo posible, su propia marca. Identifíquese para que lo identifiquen. La identidad del candidato debe estar asociada al partido 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.

- 1 Asociación positiva. Es decir, relacionarlo con valores o atributos considerados como buenos por los públicos con los cuales queremos comunicarnos.
- 2 Fácil identificación. La cantidad de signos y de imágenes que una persona tiene que interpretar y memorizar hoy día es muy grande como para ponérselo más complicado. Debe comunicar de un vistazo, con síntesis visual.
- 3 Capacidad de reducción. Cuando forzamos al máximo las posibilidades de nuestra marca, podemos apreciar su eficacia y su resistencia a las adversidades.
- 4 Conservar todos sus atributos al reproducirse a un solo color.
- 5 Simplicidad. Eliminar todo elemento que no sea imprescindible, ir a lo esencial, colocar lo que realmente importa.
- 6 Peso. Un signo visual eficaz debe ser compacto, tener un cierto peso y contraste entre blancos y negros.



Para Santiago, lo mejor

Alcalde Ravinet

## ¿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. El color 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

Y 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.

El rojo, desde 1983, es el color que identifica a la UCR, su origen está en el escudo partidario.

El Justicialismo, desde la campaña por la Reforma de la Constitución (1994) venía usando el azul, dejado a un lado en la última campaña presidencial de 1999.



## ¿Qué importancia tiene la tipografía?

La tipografía es uno de los elementos básicos que contribuyen a crear y a fijar identidad.

Mediante la tipografía, 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.

Y es que 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.

*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, dice Stanley Morrison.*

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", harán 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.

Garamond es el nombre de la familia tipográfica utilizada para la composición del texto de este Manual. Aquí podemos ver las versiones redonda, negra e itálica o cursiva.

ABCDEFGHIJKLMN**OP**QRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyx  
 1234567890 ¡!/( )¿?;:

ABCDEFGHIJKLMN**OP**QRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyx  
 1234567890 ¡!/( )¿?;:

*ABCDEFGHIJKLMN**OP**QRSTUVWXYZ*  
*abcdefghijklmno**p**qrstuvwxyz*  
 1234567890 ¡!/( )¿?;:

Los titulares han sido compuestos en Gill Sans.

**ABCDEFGHIJKLMN**OP**QRSTUVWXYZ**  
**abcdefghijklmno**p**qrstuvwxyz**  
**1234567890 ¡!/( )¿?;:**

Desde la campaña de Raúl Alfonsín, la UCR tiene como familia tipográfica la Futura Bold

**ABCDEFGHIJKLMN**OP**QRSTUVWXYZ**  
**abcdefghijklmno**p**qrstuvwxyz**  
**1234567890 ¡!/( )¿?;:**



El PJ eligió la familia tipográfica **Helvética Black Condensed** en las campañas de los años '94 y '95 de Carlos Menem (Reforma Constitucional y Reelección) y fue abandonada en la campaña presidencial del año 1999.

**ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTUVWXYZ**

**abcdefghijklmnopqrstu vwxyz**

**1234567890 ¡!/( )¿?;::**

Lo ideal es que las tipografías sean patrimonio de los partidos más allá de los candidatos, siendo coherente la UCR en contraposición con lo errático que en esta materia ha sido el Justicialismo.



## **Comunicación: ¿dónde?, ¿cómo?, ¿en qué momento?**

La comunicación en campañas electorales es la parte visible del *iceberg*; la otra, la que permanece bajo el agua, es el marketing. Ambas van de la mano y son compañeras de ruta del candidato.

La estrategia (ver capítulo escrito por Carlos Fara) es una suerte de bisagra entre ambas, sin ella es imposible ponerse a planificar la comunicación con el electorado.

La comunicación, y sobre todo la publicidad, es un instrumento medular de la actual sociedad.

La publicidad ha sabido hacer mejor que la vieja propaganda la segmentación del público – la masa – para no imponer gustos e ideas que no siente: para medir e interpretar sus inclinaciones o preferencias y aproximarse a lo que desea. La publicidad es constructora de imagen, ya que enlaza el prototipo de lo ideal al arte creador de la imaginación.

Pero no podemos atribuirle efectos todopoderosos. La publicidad no es todo en la sociedad, por mucho que condicione o influya en ella. Nuestra experiencia profesional ha podido comprobar, contrariamente, cómo la demanda política de los servicios publicitarios se ha acrecentado en los últimos años, como si el poder de la publicidad estuviese influido o mediatizado por la publicidad del poder. Es el político quien tiene, o no, el poder, a través de sus ideas o soluciones a las demandas de la gente. La comunicación publicitaria hará más efectiva la llegada de esas ideas o soluciones al electorado.

*Por muy efectiva que pueda ser la publicidad, a la larga, una idea carente de valor no se impondrá nunca.*

## ¿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 direccionalaremos 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, "*La televisión es todo*", como dijo Ramiro Agulla, el publicitario encargado de la comunicación de la Alianza en la campaña presidencial de 1999.

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 distintas localidades, 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 graffitis, el merchandising, actos y las no poco valoradas caminatas.

## El afiche, esa vieja forma de comunicación

La aparición del afiche en la forma que hoy conocemos se remonta a 1870, época en que la perfección de las técnicas de impresión (litografía en color) posibilitó su reproducción en serie.

Sólo fue necesario un siglo para reconocer el afiche como una forma de arte vivo, cautivando a los más destacados artistas de aquel momento, entre los cuales cabe destacar a Toulouse-Lautrec, los diseñadores del Art Nouveau, simbolistas y cubistas, artistas y tipógrafos revolucionarios de la Bauhaus y De Stijl, y a los *hippies* y demás elementos *underground* de la década del sesenta. Sería largo el análisis de las conexiones que existen entre arte, demandas comerciales, política, testimonio popular y demás factores sociológicos que intervienen en la aparición y desarrollo de los afiches.

No se pueden negar las influencias que recibieron dichos elementos de los principales movimientos artísticos, dándose la paradoja de que, en lugar de limitarse a ser simples imitaciones de la pintura convencional, intervinieron a su vez en el desarrollo posterior de la misma.

### Guerra, política y revolución

Los afiches bélicos de la 1era. Guerra Mundial presentaban invariablemente el conflicto de una cruzada. Los había de dos tipos: los que se ocupaban del reclutamiento y los que solicitaban dinero en forma de préstamo de guerra. Además, estaban los que divulgaban las atrocidades de la guerra, en los que cada bando presentaba al otro como un villano.

En los años sesenta se puso de manifiesto la evolución del afiche político. Y a su vez, la aparición de los afiches ideológicos, que tanto podían expresar ideologías políticas definidas, como ideales de la nueva generación. Como lo demuestra el hecho por los estudiantes en oposición a De Gaulle.

### Pautas para lograr un buen afiche

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. 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.



Afiche de la 1era. Guerra Mundial



Pieza hecha por los estudiantes en mayo del '68, París



Propaganda de los Nacionales en la Guerra Civil Española



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 es leído por muchos. Los colores tienen que ser impactantes, tanto como el mismo mensaje. De poder conjugar ambas cosas, seguro obtendrá un pieza recordable.

Ejemplo de piezas con impacto visual:

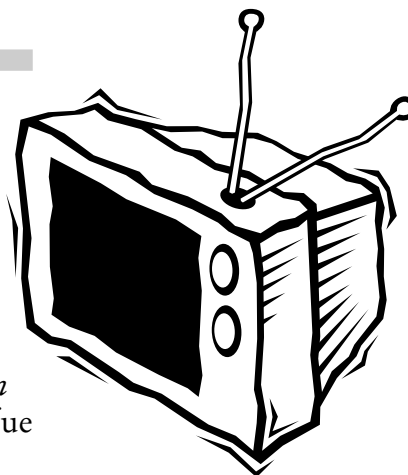


Ejemplo de piezas confusas en su diseño, demasiado texto con poco impacto visual:



## La televisión

Las campañas políticas comienzan en la televisión de EE.UU. en el año 1952. El equipo del candidato Eisenhower tuvo de asesores a destacados publicitarios y a un conocido director de documentales, quienes producían los spots, que aprovechaban la curiosidad que el medio despertaba en el público estadounidense. La estrategia tuvo éxito y desde aquel año todos los candidatos han realizado sus correspondientes spots. Durante las campañas siguientes, la creatividad publicitaria fue *in crescendo*, y de esos aburridos avisos de la década del '50, se fue pasando a algunos muy agresivos.



En nuestro país, la publicidad política en TV comenzó en 1973 con Nueva Fuerza, a un costo altísimo y con malos resultados; es difícil saber, treinta años después, qué fue lo que falló en esa campaña. Lo que podemos decir es que la inversión estimada por el partido de Alvaro Alsogaray estuvo en el orden del millón y medio de dólares, mientras que los otros tres candidatos juntos (Ricardo Balbín, Ezequiel Martínez y Francisco Manrique), no superaron los tres millones de esa moneda. Lo que indica que no siempre ante una mayor inversión, y sobre todo en televisión, los resultados van de la mano con lo invertido.

### Ver video

*Encontrará los primeros spots de la campaña de Eisenhower y luego el que Johnson hizo para descalificar a Barry Goldwater, dando inicio a la publicidad agresiva en la comunicación política electoral. También podrá ver el de Humphrey, otra forma de descalificar a un contrincante.*

Es en 1983 cuando estrategia y publicidad tienen un planteo profesional. La campaña que el publicitario David Ratto realizara para Raúl Alfonsín, no sólo brindó posicionamiento al candidato, sino también unidad a todas las piezas, aun las que se publicaron en diarios, revistas, afiches, folletos, etc. El uso del isotipo R.A., iniciales del candidato, pero también de la República Argentina, enmarcado en los colores patrios, la bandera argentina flanqueando a Alfonsín, eran una clara alusión a un presidente en ejercicio. El famoso gesto de las manos juntas, la serie de spots en blanco y negro dándole dramatismo, cada frase y la idea fuerza de una primera etapa: "**Una salida a la vida**", después de años de dictadura militar, cambiada cuando se aproximaban los comicios por "**Ahora Alfonsín**", engrosan la lista de lo que podríamos decir fue la campaña mejor articulada desde la instauración de la democracia en la Argentina.



### Ver video

*Analice el buen uso de elementos simbólicos (íconos), como por ejemplo el escudo RA con los colores argentinos o en un spot la bandera nacional detrás de Alfonsín instalándolo como un presidente en ejercicio.*

Luego llegaron las campañas de Carlos Menem, '94 y '95, con una estrategia basada en el éxito de su gobierno, cuyo slogan era "**Sigamos para adelante**", que sin duda potenciaba hacia el futuro la buena gestión de los primeros cuatro años de gobierno. No vamos a quitarle méritos al equipo que tuvo a su cargo dichas campañas, pero siempre es más fácil cuando uno tiene un candidato mediático como Menem y con una buena gestión para mostrar.

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 lo hacen es para que se vea por televisión. Sartori dice: *"hay video-líder, más que transmitir mensajes son el mensaje"*. En este contexto, cuando piense su publicidad 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. Hay veces en que un spot con una imagen simbólica del mensaje es más efectivo que la mejor actuación del candidato ante las cámaras.

Por ejemplo, si su mensaje es transmitir esperanza, una imagen de un amanecer donde vemos el sol apareciendo en cámara lenta con una música emotiva puede ser más eficaz que mostrar caras de chicos pobres, con su voz diciendo: *"Tienen hambre, yo lo voy a solucionar"*.

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.
- 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.

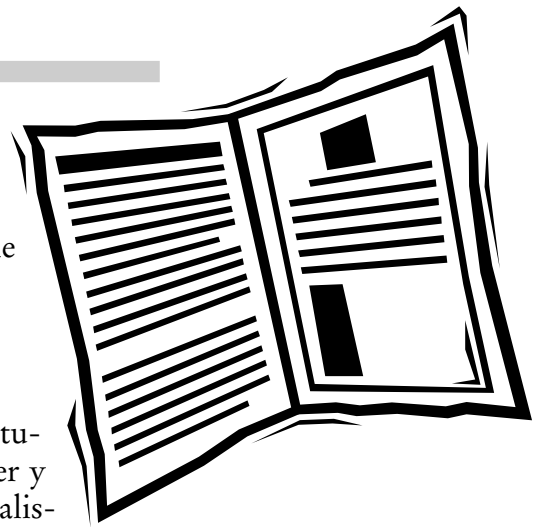
- Diga cosas que a su público le interesen.
- No se olvide de ser claro y breve.

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 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.

Sobre estos temas, sugerimos ir al capítulo "Relaciones con los Medios", escrito por Santiago Rossi.

## Los diarios

Principal vehículo de la información con una tradición que se remonta a seis siglos atrás. Cuando Gutenberg inventa la imprenta, sin darse cuenta estaba dando a luz al periodismo escrito. Juan Montalvo define ese descubrimiento con una frase que lo dice todo: "*La imprenta fue la palanca de la historia*". Hasta su llegada, no dejan de ser limitados los recursos orales y gestuales que han dado vida a los pregoneros y a los heraldos. De la imprenta se quejaron sus enemigos naturales: los predicadores y los agentes del rumor. Al nacer y propagarse la letra impresa, se fortalecieron el individualismo y el racionalismo, según el análisis de MacLuhan.



Algo menos de dos siglos se necesitarán para que los periódicos, que son el principal producto de la imprenta -anticipo de los medios masivos de comunicación- eludan o escapen al rígido control, incluida la censura del gobierno y sus escalas de poder, hasta convertirse en tribuna dialéctica y crítica. Así surge una nueva palabra de enorme importancia: el público. El público lector, que dará extensión y riqueza al concepto opinión pública.

En 1501 aparece el primer impreso difamador. Fue al pie de una estatua en homenaje a Pasquino, un zapatero romano, de allí que en lo sucesivo se llamó "pasquín" a todo impreso difamador y carente de rigor periodístico. También el conocido "panfleto" vio la luz unos siglos antes, exactamente en el siglo XIII, su nombre se debe a un poema anónimo titulado Panphilus, por su popularidad se hicieron miles de copias, las cuales, ya con el apoyo de la imprenta, pasarían a llamarse "panfletos".

Por estas tierras, en el año 1781 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, 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.

*Sobre la izquierda, el aviso publicado por el presidente electo Raúl Alfonsín en todos los diarios en 1983 agradeciendo después del triunfo.*

*El aviso de la derecha, publicado durante la campaña de 1997, enumerando los logros de la gestión de Carlos Menem.*



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 convocatoria a actos, o fijar posición sobre algún tema controvertido de la candidatura.

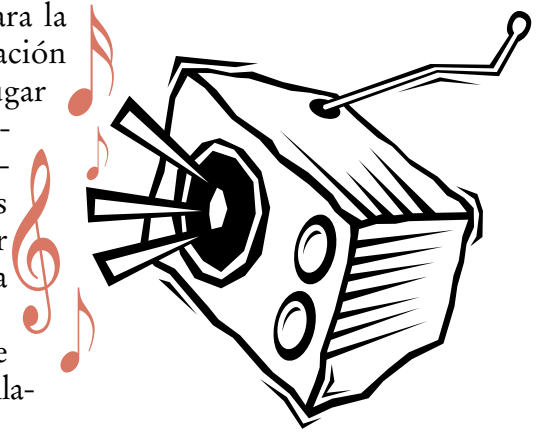
Tenga en cuenta las características de un medio gráfico en el momento de realizar el aviso. Estos son algunos de los detalles a contemplar:

- El título deber ser atractivo como para que el lector se interese en seguir leyendo.
- Cuando escriba, hágalo en forma sintética, separe los párrafos con cierto aire, los textos compactos dificultan la lectura.
- Como en toda la comunicación, conserve la tipografía para lograr unidad.
- Las tipografías sobre fondo negro tornan el texto menos legible.
- No olvide poner su marca.
- Si usa fotografías, asegúrese de que éstas reproduzcan bien.

- Escriba notas de actualidad, con temas que la sociedad esté debatiendo, no se olvide de que los diarios son generadores de noticias, trate de instalar agenda con su posición.

## 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. Desde el uso que el presidente Roosevelt realizó durante la Segunda Guerra, cuando sus famosas "*Charlas frente a la chimenea*" eran seguidas por millones de norteamericanos, o el manejo inteligente llevado a cabo por el Presidente Juan D. Perón, hasta las más recientes, como las de Felipe González "*10 minutos con el Presidente*", de Hugo Chávez "*Aló Señor Presidente*" o de Duhalde "*Conversando con el Presidente*".

Cuando realice su campaña 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 slogan de la campaña.



## Telemarketing

Esta nueva forma de comunicar mensajes comerciales o políticos tiene sus particularidades, 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 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

Bien usado el envío de información, a través del correo, suele ser una buena manera de interesar al ciudadano con su propuesta. Claro que no se trata de enviar un sobre con un par de folletos. Como todos los medios, esta técnica tiene sus secretos.

El material que remita tiene que tener un fuerte atractivo, ya que es habitual recibir correspondencia con cantidad de folletería, la cual en más de una oportunidad es imposible de leer, poco atractiva desde el diseño, terminando más rápido en el tacho de basura.



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

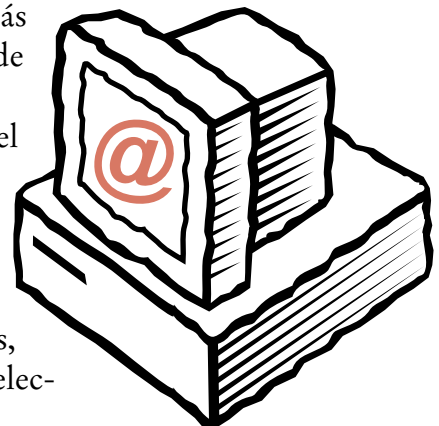
- El sobre tiene que tener algo que invite a abrirlo, un texto con "gancho" acompañado por un diseño particular.
- La pieza central deberá tener algún fin útil, como para que ésta quede en el hogar o en la oficina.
- El texto tiene que estar diseñado de manera que aquellas frases a destacar se visualicen 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.

## Ahora, Internet

El increíble despegue de la red es sin duda el fenómeno que más radicalmente ha cambiado el mundo de las comunicaciones y de la información desde la aparición de la televisión.

Según las últimas estadísticas, el crecimiento de la red a nivel mundial nos dice que en dos años habrá que multiplicar por dos y medio la cantidad actual de usuarios, estimada en 300 millones en todo el mundo.

La mayoría de los usuarios accede a la red desde sus hogares, más de una vez al día, y más de la mitad consulta su correo elec-





trónico una vez al día. Algo más de un tercio pasa más de 4 horas por semana conectado a la red en un tiempo que en general restan al que antes empleaban en ver televisión.

En nuestro país, la computadora es un artículo usado principalmente por las clases medias y altas, como correo y buscador de información; si bien no se cuenta con datos, se estima que cada día es más frecuente la lectura de los diarios a través de ella.

Los partidos políticos no han hecho un uso intenso de este nuevo y revolucionario medio, limitándose a instalar sus sitios y al envío de información durante las campañas.

Internet es un medio ideal para el envío de noticias durante la campaña, todos los medios tienen una dirección de e-mail donde en forma rápida se puede enviar información de las actividades del candidato o citar al periodismo a una conferencia de prensa.

### **¿Sólo para esto uso Internet?**

No. Su uso no debería estar limitado al envío o búsqueda de datos, ya que potencia la comunicación directa, además de darle interactividad y promover la iniciativa de los ciudadanos a tomar contacto con el partido o los candidatos sin intermediarios.

Desde ya que esto funcionará si hay voluntad de parte de la organización de tener un mínimo de gente para mantener el sitio vivo y no ser una pieza más de la cosmética de campaña.

Internet es, también, una poderosa herramienta de difamación, donde la multiplicación de los mensajes hace casi imposible individualizar dónde se originan.

Hechos como los sucedidos recientemente en Corea del Sur, donde casi la mitad de la población tiene acceso a la red, 600 asociaciones lanzaron por Internet una "lista negra" de 90 candidatos a diputados con un pasado dudoso, pues muchos habían sido condenados por corrupción. En Argentina han circulado mails denunciando negociaciones corruptas entre algunos empresarios y el Presidente de la República. El impacto fue de tal magnitud, que los medios masivos se hicieron eco de esa presunta negociación. O aquel otro hecho durante la campaña de elecciones legislativas de octubre de 2001, donde a través del personaje de historietas Clemente (que no tiene manos), se propiciaba colocar en lugar de la boleta su caricatura donde se podía leer "*No tiene manos, a lo mejor no roba*". Muchos ciudadanos imprimieron el mail y lo colocaron en las urnas.

Internet bien usada, puede ser para un segmento de la población un

importante vehículo de comunicación, no sólo en campaña electoral, sino también como activador permanente de acercar al ciudadano a un compromiso mayor con la política y la gestión de gobierno.



## Slogans

A Roma se le debe el hábito de los adjetivos de sus gobernantes, en el que se generan los lemas o slogans políticos. A la ciudad eterna se le debe también las frases hechas con todas sus extensiones de ironía y sugestión.

Del mismo modo el graffiti, masificado hoy con el simplismo moderno del aerosol, tan útil, pródigo e innovador en los días de la efervescencia estudiantil de París, en 1968; slogans que siguen a la acción más que precederla.

Hoy el slogan 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 slogans 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**

Partido Liberal Colombiano

## **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*.

### **Bibliografía**

*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.*

### **SOMOS EL CAMBIO**

Partido Ecologista Español

### **BALBIN: 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,  
LLÉVATE 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 HABRÁ PATRIA PARA NADIE**

Tupamaros, Uruguay

## Modelo de unidad de campaña del ex-alcalde de Santiago de Chile



*La unidad comienza desde el papel carta y el sobre.*



*Material autoadhesivo (calcomanía).*





Un Santiago abierto al arte y la cultura

# ADHESION

FRANQUEO CONVENDO


Nombre: \_\_\_\_\_  
 C.I.: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_  
 Fono: \_\_\_\_\_ Circuns. Electoral: \_\_\_\_\_  
 Registro: \_\_\_\_\_ N°: \_\_\_\_\_

Depositar su adhesión sin costo para usted en cualquier sucursal o banco de correo, o bígelo directamente en la Sede del Comando de Campaña, Avda. Libertador Bernardo O'Higgins 287.


\_\_\_\_\_  
 Firma

Por una ciudad más sana, más solidaria y humana

Señor  
 Jaime Ravinet De la Fuente  
 Alcalde de Santiago  
 Presente



Para Santiago, lo mejor  
**Alcalde Ravinet**



Para Santiago, lo mejor  
**Alcalde Ravinet**

Estimado Jaime:  
 Deseo formalizar mi apoyo a su candidatura para que siga en el cargo de Alcalde de Santiago.

Al mismo tiempo me comprometo a trabajar por el éxito de su campaña. Porque Santiago se merece lo mejor, todos queremos lo mejor.


ELECCIONES MUNICIPALES SANTIAGO 1996  
 COMANDO CAMPANA ALCALDE RAVINET

JAIMÉ RAVINET DE LA FUENTE  
 Alcalde de Santiago

Frente e interior de la ficha de adhesión.

El principal peligro de haber hecho tanto es creer que ya se ha hecho todo.

Por eso tenemos que seguir construyendo juntos un Santiago más solidario, más humano, más seguro y moderno.



Para Santiago, lo mejor  
**Alcalde Ravinet**

Sigamos construyendo juntos un Santiago más solidario, más humano, más seguro y moderno.



Usted lo sabe: sólo con Ravinet es posible.  
 F-28

**Vote por Santiago**  
**Vote Ravinet**

Avisos publicados en diarios y revistas.



**Un alcalde "a lo Humphrey Bogart"**

*El ex alcalde de Santiago, Jaime Ravinet, iba por su reelección. Había hecho una buena gestión, revalorizando el casco histórico de la ciudad, que había sufrido un importante éxodo poblacional hacia nuevos municipios, como Las Condes y Providencia. La foto que apareció en todas las piezas gráficas de su campaña tuvo la particularidad de no mostrar al candidato con la típica sonrisa eleccionaria, sino más bien a un hombre adusto y, para colmo, con impermeable. Esa foto "no publicitaria" había aparecido unos meses antes en los diarios de Santiago, y de todo Chile, mostrando a Ravinet en una tarea tensa e inusual: impedir, "poniendo el cuerpo", la demolición de un edificio histórico en pleno centro de Santiago.*

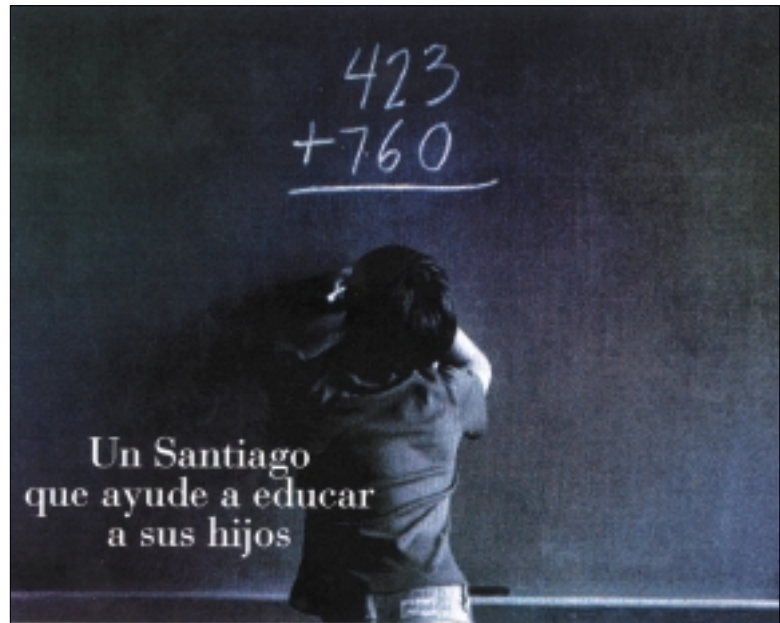
*La demolición fue suspendida por la enérgica actitud de Ravinet en aquella lluviosa madrugada.*

*Una simple foto de archivo, sin los glamorosos retoques del photoshop, pero auténtica y capaz de mostrarlo como un político decidido.*

*Humphrey Bogart ganó la elección en su distrito.*

*Estos afiches fueron colocados en comercios de Santiago de Chile que adherían a la candidatura.*





Un Santiago  
que ayude a educar  
a sus hijos



Pedro nació pobre y no pudo estudiar.  
Su hijo Juan sí. Pero esto no basta: él tiene  
derecho a una educación moderna y  
de alta calidad.

Para Santiago, lo mejor

**Alcalde Ravinet**



Un Santiago  
más sano y más  
limpio



Es posible. Con más y nuevas áreas  
verdes y un estricto control podemos ir  
disminuyendo la contaminación.  
¡Que no nos falte el aire para seguir!

Para Santiago, lo mejor

**Alcalde Ravinet**





# Notas

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# El presupuesto de campaña

Carlos Rizzuti

**E**l presupuesto de campaña es el plan de la campaña política 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 encuentra contenido de alguna forma en el presupuesto. Para muchos, el presupuesto es uno de los elementos más importante 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.

*Ingeniero Carlos Rizzuti  
es Vicepresidente de ACEP.*

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. 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 (finan-

ciamiento 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.

## I. 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 literatura mediante el empleo de voluntarios (incluido el costo de la impresión de esa literatura), es decir, todos aquellos medios que se empleen para mantener contacto con los electores.
- 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: básicamente hacer encuestas que vayan revelando el resultado de la estrategia implementada.

Las partidas más comúnmente incluidas en los presupuestos de las campañas son las que figuran en el Anexo I.

### **1.1. El presupuesto de los medios**

Debido a la alta proporción de recursos que se emplean en la adquisición de 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.

## **1.2. 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, porque, por ejemplo, si sólo se reclutan personas de los grupos de la tercera edad, no se podrá contar con 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 tocar de puerta en 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 de voluntarios. Este presupuesto, 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.

## **1.3. 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 de la campaña.

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 no, o en regla con alineamientos políticos.

## 2. Ingresos

En lo que corresponde al presupuesto de ingresos interesa, sobre todo, si tendrá que realizarse una colecta de fondos paralela a la campaña como fuente de financiamiento principal o complementaria, o se dependerá fundamentalmente del presupuesto público y de las aportaciones que le otorgue el propio partido. En este último caso, el presupuesto de ingresos equivaldrá al monto de aportaciones públicas y partidistas a la campaña, por lo que el problema del financiamiento 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 paralela a la campaña, buena parte del esfuerzo del candidato y de sus colaboradores, así como de un monto importante de los propios recursos económicos, tendrán que dirigirse a obtener el dinero suficiente para financiar el resto de las actividades de la campaña. Si la colecta, de fondos constituye la única fuente de ingresos, esta colecta convertida en plan, equivaldrá al presupuesto de ingresos.

## **2.1. La colecta de fondos**

La principal función de la colecta de fondos es reunir dinero para que la campaña pueda diseminar su mensaje a los electores.

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 el número de aportantes y el número de votos que el candidato recibe.

La colecta puede tener lugar por vía del candidato, de algunos medios de comunicación y de actos celebrados con este propósito.

### **2.1.1. 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 el 80% 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.

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 potencial o al gobernante.

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 negociantes 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 de la colecta.

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.

### **2.1.2. 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 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.

Los recursos generados por estos actos de recaudación de fondos constituyen otra de las partidas que deben considerarse en el presupuesto de ingresos de la campaña.

## **3. 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.

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 de la campaña. 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.

PRESUPUESTO ESTIMATIVO DE GASTOS DE CAMPAÑA	
Item	Concepto
1	Actividades del candidato y familiares
1a	Personal de apoyo
1b	Gastos de desplazamiento
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
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

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# Notas

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# "Algo huele mal en San Miguel de Garicoy"

Elaborado por Jorge Dell'Oro y Carlos Fara

*Estimada/o lectora/or:*

*Como dijo Confucio: "Si me lo explican, lo entiendo. Si lo hago, lo sé". Es por eso que este manual no podía estar completo sin un último capítulo dedicado a poner en práctica algunos de los conceptos que esbozaron los distintos autores.*

*Se trata de un caso práctico, pensado para la realidad argentina, sobre una provincia imaginaria. Lo pusimos en práctica por primera vez en una actividad de ACEP llevada a cabo en noviembre de 2000 en Santo Tomé, provincia de Santa Fe. Al final del caso, Ud. va a encontrar cuatro consignas de trabajo. Es aconsejable trabajar el caso en equipo para enriquecer la discusión, como si fuese un comité de campaña.*

*Por lo tanto, juegue a ser consultor, y ¡mucho suerte!*

## I. Presentación

Raúl Fernández, *Chichín* para los amigos, se levanta una mañana, toma el diario *El Pregón* de Santa Rita y se entera de que el gobernador de su provincia, San Miguel de Garicoy, había renunciado a medianoche porque no disponía de fondos para pagar los sueldos de la administración pública. En reemplazo del gobernador saliente, Ramiro Sepúlveda, asume el vicegobernador, Héctor Villosio, un hombre representante de la mesa sindical de San Miguel de Garicoy.

La provincia está gobernada desde siempre por el Partido de la Gente (PG), pero las cosas han venido últimamente de mal en peor para el oficialismo. A la crisis financiera del Estado provincial, se le suma una serie de escándalos de corrupción, de los cuales el más sonado fue el denominado por los medios locales como *Pizzagate*, porque aparecieron unas facturas millonarias pagadas a una pizzería de la capital provincial, abonadas desde la oficina de Ceremonial y Protocolo y aplicadas al rubro "gastos de representación".

Con este estado de situación, se desató en el oficialismo una serie de luchas intestinas que llevaron a la división del bloque de legisladores en la Legislatura provincial. Se crearon cuatro grupos, uno sólo de los cuales apoyaba al malogrado Sepúlveda: el bloque unipersonal de Mario Sepúlveda, primo del gobernador saliente.

Otro de los bloques, el mayoritario, se autodenominó Lealtad y responde al vicegobernador Villosio. Luego figuran otros dos minoritarios: Renovación y 14 de enero (fecha en que fue asesinado por el último régimen militar el dirigente sindical Pedro *el polaco* Zmudia).

A las 9 de la mañana, Raúl Fernández recibe un llamado del presidente del bloque Renovación, quien le dice que es necesario que se vean, si es posible, esa misma mañana. Raúl le dice que tiene la mañana muy cargada, pero que puede hacerse un rato a las 11. Su interlocutor, Benito Rojas, lo cita a tomar un café en el bar del Plaza Hotel, lugar de encuentro de toda la clase política provincial y local. Chichín Fernández administra una pequeña cadena de supermercados -El Miguel- que pertenece a su familia. Está reconocido en la sociedad sanmiguelense como un empresario notable por el crecimiento que ha tenido la cadena en el interior provincial. Personalmente, Chichín simpatiza con el PG, y si bien más de una vez lo invitaron a integrar listas, nunca quiso mezclar la política con los negocios. Siempre que puede, apoya con productos de sus supermercados las cenas de recaudación que se organizan para las elecciones. Raúl no se ve a sí mismo como un político. La esposa de Chichín, Lili González Dufour *-la vasca* para el *establishment* local- hija de una tradicional familia de San Miguel de Garicoy, siempre le advierte: "Ojo con meterte en política. Mirá que yo no quiero saber nada con esos facinerosos".

Fernández y Rojas se ven a las 11 en el Plaza. Raúl se encuentra con demasiadas caras conocidas que observan algo intrigados su encuentro con el jefe de los "renovadores". El diálogo gira alrededor de anécdotas personales sobre los negocios de ambos. Al rato, Rojas lo empieza a inquirir a Fernández acerca de cómo ve la situación provincial. "Muy mal, en la calle no hay un mango. Decí que yo trabajo a 90 días con los proveedores, pero si la cosa sigue así me va a generar un costo financiero importante. Yo creo que en las próximas elecciones somos boleta. Encima, con este Villosio ... , ¡Dios santo! Viene con el bombo auestas. No tenemos candidato". Rojas le dice: "Yo lo de Sepúlveda me lo veía venir. Por eso empecé a sondear tu nombre y la gente se entusiasma. Yo creo que el PG tiene que llevar una figura nueva, no desgastada con la política, alguien de afuera, sin compromisos con Sepúlveda y Villosio. ¿Cómo lo ves?". Chichín se muestra escéptico: "Nada que ver. Yo no sirvo para esto. Esto es un quilombo y yo no voy a dejar de atender mi negocio para exponerme a este desastre. Además vos sabés como piensa la vasca. Si se entera de esto me mata. Por favor, ni lo menciones, y ojo con los medios". Rojas le insiste y le pide que lo piense, además de prometerle reserva sobre el ofrecimiento.

Por la tarde, Fernández recibe un llamado en su oficina de un periodista que lo quiere entrevistar para saber si es cierto que se larga para gobernador. Raúl niega totalmente la versión, pero empieza a sentir un furor interno porque cree que Rojas no cumplió con su palabra. Ante la insistencia del periodista, decide responder este requerimiento pero con la condición de que la charla sea en *off*. El periodista, sin citar la fuente, lo lanza como chisme en el programa de radio de la mañana siguiente. El programa se llama "Buenos Días, Santa Rita" y lo conduce *el gordo* Vergara, personaje simpático que concita la atención de la enorme mayoría de la audiencia matutina.

Raúl recibe un llamado iracundo de la vasca, su esposa, que acaba de escuchar el trascendido por la radio. Chichín, no te das cuenta que te están usando. Ya mismo salí a desmentirlo". Raúl trata de calmar a su cónyuge, con dudosa suerte. Pero algo le empieza a oler mal. Lo llama furibundo a Rojas, al cual no puede ubicar telefónicamente a lo largo de todo el día. Tampoco responde su celular. Raúl siente toda la impotencia de haber quedado expuesto en un juego que no supo jugar.

## II. Un poco de contexto

---

San Miguel de Garicoy es una provincia de 600.000 habitantes, que posee un territorio de 100.000 km<sup>2</sup>. Santa Rita es la capital de la provincia y la habitan aproximadamente unas 250.000 personas, la mayor parte de ellas dedicadas a la administración pública y los servicios. Luego hay dos ciudades de 40.000 habitantes y el resto son localidades que no superan los 10.000 habitantes, y muchas comunas rurales.

Es una provincia eminentemente agrícola-ganadera, pero con algunas industrias que se instalaron en los últimos años sobre la base de la producción de alimentos.

La situación económica de la provincia se ha venido agravando por una mezcla de mala administración y dificultades sociales que deterioran la capacidad recaudatoria del Estado provincial. Frente a este estancamiento, comienza a ser difícil la situación laboral, generando una fuerte desocupación entre los más jóvenes. La deserción en la escuela secundaria aumenta. Los fines de semana se ven "banditas" de adolescentes tomando cerveza en los kioscos, lo cual genera algunos hechos de violencia.



**RESULTADOS ELECTORALES DE SAN MIGUEL DE GARICOY  
LEGISLADORES PROVINCIALES\*** (en porcentajes)

Partidos	1993	1995	1997	1999
PG	48	47	44	38
APR	39	38	40	34
MPSM	-	-	-	20
Otros	13	15	16	8

\* En San Miguel rige el sistema electoral clásico de una lista por partido con distribución de bancas según el D'Hont.

El PG ha venido gobernando en la provincia desde que se recuerda. Es el partido que tiene mayor anclaje en los sectores de menos recursos y la población rural. La principal oposición es la Alianza Renovadora para el Progreso (ARP), expresión histórica de la clase media provincial, fusión de dos partidos: el Partido por el Progreso (PP) y el Partido de la Renovación (PR). En las últimas elecciones hizo su aparición el Movimiento Popular de San Miguel de Garicoy (MPSM), expresión local conformada por sectores minoritarios de la ARP, algún dirigente del PG y sectores de la comunidad sin adscripción partidaria.

Las expectativas generadas respecto a esta nueva fuerza política son muy grandes y algunos creen que podrían ganar la próxima elección para gobernador. Su figura máxima es Gervasio Fraysinet, ex dirigente ruralista, un típico descendiente de los primeros vascos franceses que poblaron San Miguel de Garicoy en el siglo pasado. Un tío de Gervasio -*Don Pancho*- fue gobernador durante un régimen militar y luego fue elegido en elecciones cuando estaba proscrito el PG, hace más de 30 años. Dejó un muy buen recuerdo en la población por su honestidad y su administración ordenada.

El principal dirigente del ARP es una abogado de Santa Rita, Víctor Etchepareborda, quien realizó toda su carrera profesional desde su propio estudio jurídico como patrocinante del *tano* Mazzini, quien posee una red de cable y la FM *San Miguel de Garicoy*, donde se emite el programa del gordo Vergara. Etchepareborda hoy es presidente de su bloque y candidato eterno a gobernador, pero tiene sus filas internas divididas por cierta actitud condescendiente que habría tenido con el saliente gobernador Sepúlveda. La disidencia interna la encabeza el dirigente ruralista Martín Guilleau. Este último sector ve con simpatía el crecimiento del MPSM.

El canal de aire es del Estado provincial. El diario *El Pregón* de Santa Rita se presenta como el matutino más influyente en las

agendas temáticas de las radios.

La provincia se llama San Miguel de Garicoy, porque es el santo que venera la comunidad vasco francesa.

### III. ¿Qué dice la gente?

La gestión de Villosio tiene una aprobación del 20%, teniendo en cuenta que recién comienza.

Sólo un 25% terminó apoyando la gestión de Sepúlveda. El área mejor evaluada es deportes, con el 38%. Obras públicas tiene el 30%. Lo peor es lucha contra la corrupción y seguridad.

La gran mayoría no recuerda a ningún ex alcalde como el mejor que haya tenido San Miguel de Garicoy (SMG). Algunos pocos mencionan a Pancho Fraysinet.

La mayoría (59%) considera que la corrupción en el gobierno es mucha, o bastante.

El 80% cree que SMG es un distrito rico, pero siempre estuvo mal administrado. El 68% estima que debe haber un cambio.

Un tercio dice que la situación de SMG mejorará, otro tercio cree que seguirá igual, y el tercio restante piensa que empeorará.

El 35% cree que la crisis financiera del distrito es fruto de un mal manejo administrativo, el 25% se lo adjudica a la corrupción, el 20% piensa que es consecuencia de la crisis financiera internacional y 10% a la política económica del gobierno nacional. El 10% restante da respuestas varias.

Respecto a cómo solucionar la crisis, el 20% cree que se debe reducir la cantidad de empleados públicos, el 20% considera que hay que aumentar los impuestos, el 10% pediría créditos, otro 10% le pediría al gobierno nacional que le liquide las deudas y el 40% bajaría los sueldos.

El 65% no sabe qué partido sería mejor para resolver la crisis. El 15% lo menciona al PG, el 13% al MPSE y el 5% al APR.

El 70% señaló a la desocupación como el principal problema; el 40%, al alcoholismo en los jóvenes; el 35%, a la seguridad; el 30%, a la salud; el 28%, a la corrupción; el 27%, a la seguridad; el 25%,

a la pobreza; el 22%, a las jubilaciones; el 18%, a los bajos salarios; el 15%, a la justicia; el 10%, a la vivienda y el 5%, a la ecología.

El 20% votará para alcalde al PG; el 15%, al APR y el 10%, al MPSE. El 2% menciona a otros, el 1% dice que votará en blanco y el 52% está indeciso.

El 40% cree que el PG ganará las próximas elecciones para alcalde. El 25% le otorga posibilidades al MPSE y el 18% piensa que lo hará la APR. El 17%, no sabe.

En la intención de voto por candidatos, el 16% se vuelca por Fraysinet; el 14%, por Villosio; el 10%, por Cuesta; el 5% por Sepúlveda; el 2% por Fernández; el 3%, por Rojas, y el 13% menciona a otros 10 candidatos. Los indecisos suman el 37%.

### IMAGEN DE LA DIRIGENCIA (en porcentajes)

Dirigentes	Grado de Conocimiento	Imagen Positiva	Imagen Negativa	Proyección de Imagen Positiva*
Fraysinet	72	42	10	58
Fernández	40	20	15	50
Cuesta	68	31	20	45
Rojas	55	23	20	42
Villosio	90	31	35	35
Sepúlveda	98	19	50	20

\* Es la imagen positiva tomando sólo a quienes conocen a cada dirigente.

## Consignas de Trabajo para el Comité de Campaña:

Con la información que dispone:

1. ¿Cuál es su objetivo electoral?
2. ¿Qué estrategia definiría para Chichín Fernández, si decidiese presentarse?
3. Defina: a) temas de campaña  
b) quién sería su adversario  
c) sus ventajas comparativas  
d) defina su mensaje en una frase
4. ¿Cómo debería haber actuado Chichín ante el requerimiento del periodista? ¿Qué actitud debería haber adoptado una vez instalado en los medios?







## Consejos generales


1. *La Estrategia es el factor más importante en una campaña política*
2. *No existe el efecto arrastre*
3. *Las encuestas son esenciales, pero no se engañe por ellas*
4. *Nunca sobrestimes la importancia de un partido dividido*
5. *El tiempo es crítico*
6. *Si algo funciona, siga usándolo hasta que deje de funcionar*
7. *Asegúrese de que el mensaje es claro y entendible*
8. *Nunca subestime la inteligencia de los votantes, ni sobrestime la cantidad de conocimiento a su disposición*
9. *Los ataques negativos son mejor manejados en medios pagados por terceros partidos*
10. *No subestime el poder y penetración de la radio*
11. *No subestime el impacto de una administración nacional impopular*
12. *La percepción es más importante que la realidad*
13. *No complique la campaña*
14. *Proteja primero lo seguro*
15. *No tenga miedo de invadir el territorio de la oposición*
16. *Lo que diga será escuchado en cualquier lugar*
17. *Trate de no autodestruirse*
18. *No deje que su oponente tenga el camino libre*
19. *Las transferencias de popularidad son buenas si las usa apropiadamente*
20. *No cree expectativas exageradas, especialmente si es el presunto ganador*
21. *No dé nada por garantizado*
22. *Si comete un error, admítalo y trate algo nuevo*
23. *Las cosas pequeñas a menudo son importantes*
24. *Sea cauteloso en las votaciones primarias*
25. *Reconozca sus propias limitaciones*
26. *No tenga pánico de sus errores*
27. *Si no tiene que usar campaña negativa, no lo haga*
28. *Domine el medio dominante*
29. *Las campañas pueden ser divertidas*
30. *Establezca su propia credibilidad antes de lanzar una campaña negativa*
31. *No confunda educación con inteligencia*
32. *Una elección es como venta de un día*
33. *Diferenciar entre lo esencial y lo no esencial*
34. *Ellos no le dejarán correr en la elección general a menos que gane la primaria*

## Consejos para Candidatos

35. *El tamaño de las multitudes convocadas no tiene relación con los votos*
36. *No se neurotice con slogans y logos*
37. *Empiece temprano*
38. *Tenga cuidado en soluciones fáciles para problemas complejos*
39. *Tenga confianza pero nunca se exceda en confianza*
40. *Usted no necesita oponerse a cada posición o declaración del opositor*
41. *Una base de poder ayuda*
42. *Nunca esté a favor de todos*

## Consejos para Consultores

43. *Los spots de televisión que se muestran a grandes multitudes en realidad son poco valiosos, sólo hacen que el candidato se sienta bien*
44. *Toda campaña es diferente; toda campaña es igual*
45. *Puede pulir a un candidato, pero nunca podrá cambiarlo realmente*
46. *Inculcar sentido de prioridad en su candidato*
47. *Proceder cautelosamente en elecciones extranjeras*
48. *Siempre hacer saber al personal de campaña que no está buscando su trabajo*
49. *Si su consejo no es aceptado, renuncie*
50. *Resuelva su situación financiera desde el principio*
51. *Investigue a su candidato tan a fondo como lo hace con su oponente*
52. *Las mejoras marginales son importantes y a menudo decisivas*
53. *Sepa cuándo utilizar estrategias atrevidas y cuándo no hacerlo*
54. *No deje que su candidato piense que sólo por que dijo algo todo el mundo lo va a oír*
55. *Prepárese para producir para los medios hasta el final*
56. *Establezca y mantenga un sistema de comunicación inmediato*
57. *No tiene que amar a su candidato; por lo menos, debería respetarlo*
58. *Asegúrese de que su candidato sepa por qué está compitiendo y pueda responder la pregunta: ¿Por qué podría yo votar por Ud. en lugar de por su oponente?*
59. *Si su candidato tiene un nombre difícil, trate de convertirlo en una ventaja*
60. *"Información instantánea crea compromiso" Marshall McLuhan*
61. *Aprenda dónde está el verdadero poder*
62. *Analice sus errores*
63. *Cómo una persona planea votar es más importante que quién él piensa va a ganar*
64. *No ponga en ridículo a su candidato, ni a usted mismo*
65. *Sea persistente, pero sabiendo cuándo debe retirarse*
66. *Viva para pelear otro día*
67. *Cuando piense que lo sabe todo, no lo sabe*

- 
68. *Cuando escuche a alguien decir algo malintencionado sobre usted, no sobre reaccione*
  69. *Aprenda a ser paciente*
  70. *No asuma tener el contrato hasta que no lo compruebe*
  71. *Si su candidato gana, es a causa de su encanto, atractivo o poderes de persuasión; si pierde es su culpa*
  72. *Sea tolerante*
  73. *La madurez llega con la edad*
  74. *No tome riesgos innecesarios*
  75. *No tenga demasiada simpatía por un candidato*

## **Consejos para Coordinadores de Campaña**

76. *No tenga miedo de traer verdaderos expertos*
77. *Muchas campañas no saben cómo usar consultores o especialistas apropiadamente*
78. *Cuánto dinero puede gastar no es tan importante como la forma en que lo gastará*
79. *Dirigir una campaña no es un proceso democrático*
80. *Asegúrese de que su candidato entienda los temas*
81. *Deje que su candidato hable con la gente*
82. *Engánchese con las organizaciones existentes*
83. *Cuando use nuevas tecnologías, asegúrese de tener especialistas*
84. *Si sus materiales de medios de comunicación no funcionan, deséchelos sin importar cuánto costaron*
85. *Controle a los principiantes apasionados*
86. *Tenga una razón para lo que hace*
87. *Asegúrese de tener buenas fotografías de su candidato*
88. *Asegúrese de que su candidato descanse*
89. *Tenga cuidado en la selección de técnicos especializados*
90. *Adelántese a lo negativo*
91. *No hablar unilateralmente acerca de su "yo" negativo si no tiene que hacerlo*
92. *No modifique el historial de su candidato a menos que esté seguro de no ser descubierto*
93. *En una campaña grande siempre cree una unidad de reacción inmediata*
94. *Reconozca cuando su oponente está arriba*
95. *Los enemigos de su enemigo no necesariamente son sus amigos*
96. *Información es poder, úsela sabiamente*
97. *Aprenda a contar*
98. *Sólo porque algo es diferente no significa que es mejor*
99. *No subestime la importancia del simbolismo visual*
100. *Deje que el cónyuge del candidato tome el papel que él o ella quiera*