



2da Edición

Orlando Goncalves

 **COLOMBIA**
LIDER



Colombia Líder

Colombia Líder presenta la segunda edición de *Ganar, gobernar, comunicar* como un aporte a la gestión del conocimiento de gobiernos transparentes, eficaces y eficientes, para el fortalecimiento de la democracia desde y para las regiones.

Esta herramienta pretende avizorar otras perspectivas, enfoques y experiencias sobre la comunicación política moderna, que le permitan al lector abrir su mente a nuevas formas de hacer política, de hacer campañas, de gobernar y comunicar.

"Ganar, gobernar, comunicar" puede servir de guía en los ejercicios de gobernabilidad democrática y en los nuevos procesos de liderazgo que requiere el mundo de hoy al servicio de lo público.



Orlando Goncalves

Consultor político y estratega, con más de 32 años de experiencia en campañas electorales, *marketing* de gobierno y manejo de crisis.

Ha desarrollado más de 300 proyectos de campañas electorales, *marketing* de gobierno y manejo de crisis en trece países (Venezuela, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Perú, Argentina, México, República Dominicana, El Salvador, Panamá, Guatemala, Nicaragua y Colombia).

Conferencista internacional en temas de campañas electorales, *marketing* de gobierno, liderazgo y manejo de crisis, impartidas en 35 instituciones de 21 países.

Ganar, gobernar, comunicar

Ideas, experiencias y conceptos Comunicación política moderna

Colombia Líder

Karem Labrador Araújo

Directora Ejecutiva

Esta publicación puede ser consultada y descargada de manera gratuita a través de la página web www.colombialider.org

Breyner Escobar Bolívar

Coordinador de Proyectos

Esta publicación también puede ser consultada y descargada de manera gratuita a través de la página web del autor www.orlandogoncalves.net

Jessica Contreras Mogollón

Líder de Proyectos

ISBN

Pendiente

Orlando Goncalves

Autor

Colombia Líder

Carrera 11A número 93-94

Oficina 304 Bogotá D. C.

info@colombialider.org

www.colombialider.org

Marcela Giraldo

Revisión de textos y
corrección de estilo

Gabriel Ramírez Sánchez

Diseño y diagramación

Contenido

Dedicatoria	10
Presentación	12
Presentación	14
Introducción	15
Introducción Colombia Líder	16
<i>Ganar, gobernar, comunicar</i>	21
Todo cambió, nada será igual	26
 Capítulo 1. Comunicación política moderna	 33
Capítulo 2. El método	40
1. Estudiar el entorno	41
2. Investigación	42
3. Definición de objetivos —claros y concretos—	43
4. Inventario	44
5. Equipo de trabajo dedicado	44
6. Control, seguimiento, auditoria y ajuste	45
7. Disciplina	45
8. Planificación y presupuesto	46
9. Elementos adicionales a considerar	47
9.1. Entrenamiento	47
9.2. Comunicación profesional —todo el tiempo—	48
9.3. Inteligencia	49
9.4. Seguridad en las comunicaciones	49
9.5. Organigrama	50
a. Líneas de mando	50
b. Líneas de comunicación	50

c. Responsabilidades	50
d. Metas y objetivos	50
e. Destrezas	51
f. Límites	51
Capítulo 3. Principios básicos de la estrategia y sus requerimientos	52
1. Principios básicos de la estrategia	53
2. Requerimientos de la estrategia	61
Capítulo 4. Investigación ¿gasto o inversión?	69
1. Encuestas	76
2. Seguimiento de opinión pública (<i>Tracking</i>)	77
3. Grupos focales (<i>Focus Group</i>)	78
4. Entrevistas en profundidad	79
5. Estudios semióticos	80
6. FODA	80
7. Análisis de resultados electorales — <i>targeting electoral público</i> — o segmento poblacional objetivo	81
8. Análisis demográficos	82
9. Análisis multivariado de resultados de encuestas	82
10. Análisis geográficos	83
11. Estudios de entorno	83
12. Mapas del poder	84
13. Cadena de Márkov	84
14. Psicografía de los votantes	85
15. Teoría de la catástrofe	85
16. Teoría del caos	86
17. Análisis psicológicos	86
18. Análisis de redes sociales (ARS)	87
19. Big data o macrodatos	87
20. <i>Neuromarketing</i>	88
Capítulo 5. La importancia del mensaje	91
1. Claro	95
2. Sencillo	95

3. Corto	96
4. Creíble	97
5. Emotivo	101
6. Repetitivo	101
7. Propiciar conversación	102
8. El ciudadano debe ser el sujeto del mensaje	103
Capítulo 6. Los componentes de la campaña	105
1. Logística	108
2. Financiamiento, búsqueda de recursos	110
3. Candidato	117
3.1. El candidato solo se dedica a las cosas VyP (votos y plata)	118
3.2. La familia del candidato	119
3.3. El espacio vital del candidato	120
3.4. Preparación del candidato	120
3.5. Entorno del candidato	121
3.6. Personal cercano al candidato	122
a. Asistente	122
b. Asistente técnico	123
c. Seguridad	123
d. Coordinador de giras	124
e. Conductor (conductores)	124
3.7. Tiempo del candidato	125
3.8. Agenda del candidato	125
3.9. Estrategia y mensaje	126
Capítulo 7. Ataque y defensa. Cuándo sí, cuándo no	127
1. Atacar, es una operación de resta	129
2. Ataque para lograr objetivo, no satisfacción	130
3. Dimensionemos el tamaño del monstruo	131
4. Esto no es personal	131
5. ¡Debemos atacar!	132
6. Mida su capacidad de fuerza y de ataque, y las del adversario	133

7. Ataques sin sustento, igual desastre	133
8. Atacar por interpuesta persona	133
9. Definición del adversario real	133
10. El enemigo de mi enemigo, es mi amigo	134
11. Si el adversario se equivoca, no lo corrija	135
12. La victimización, puede funcionar	135
13. ¿Dónde está el traslado de votos?	135
14. La debilidad de uno, es fortaleza de otro	136
15. La vida privada, es privada	136
16. ¿Ataque o contraste?	137
17. Campaña sucia	138
18. La verdad, ante todo	138
Capítulo 8. El foco de todo: El ciudadano y la cascada de la toma de decisiones del elector	140
1. Llamar la atención	146
2. Temas de interés mutuo	146
3. Despertar interés	147
4. Identificación del nombre	147
5. Profundidad de la imagen	147
6. Imagen positiva-negativa	148
7. Conexión intereses-imagen	150
8. Intención de voto o de respaldo	150
9. Solidez, intención de voto o el respaldo	151
10. Concreción del voto o del respaldo	152
Capítulo 9. Crisis en campañas	155
1. La verdad	158
2. Rapidez	158
3. Con hechos	159
4. Contundencia	159
5. Testimonios de vida	159
6. Actitud	159
7. Comportamiento	160
8. Las formas	160

9. ¿Quién piensa en la crisis?	160
10. Pasar otro tema	161
Capítulo 10. Ganamos ¿Y ahora qué?	162
1. El comienzo	164
2. Selección del equipo de gobierno	165
3. ¿Para quién se gobierna?	166
4. La oposición, también cuenta	166
5. Los gobiernos son proveedores de servicios	167
6. Equilibrio territorial, llegar a todos	167
7. Lo ambiental no es moda, es necesidad	168
8. Mapas de riesgo	168
9. Relación y, coordinación entre las tres instancias: Nacional, departamental – provincial o estatal– y municipal	169
10. El legado se planea a largo plazo y con antelación	169
11. Eficiencia en la administración de los recursos	169
12. Construcción de ciudadanía, una labor de todos	170
13. Liderazgo y empoderamiento de la sociedad	171
14. Crear oportunidades para todos	171
15. Los primeros 100 días	171
Capítulo 11. Plan de gobierno ¿para qué?	175
Capítulo 12. Crisis en gobierno	184
1. ¿Quién piensa ante una crisis?	185
2. Tipos de crisis	188
3. Manual de gestión de crisis	189
4. Principales características de una crisis	191
5. Etapas de una crisis	192
6. Evolución de una crisis	193
Capítulo 13. Rendición de cuentas, participación y diálogo ciudadano	194

1. Rendición de cuentas	195
2. Rendición de cuentas para la infancia y adolescencia	197
3. Participación y diálogo ciudadano	199
4. Atención al ciudadano	202
5. Rendición de cuentas de los parlamentarios	204
Capítulo 14. <i>Marketing de gobierno, haciendo, comunicando y gobernando</i>	217
Capítulo 15. Política con aroma de mujer	217
Acelerar igualdad, por Marilú Brajer	217
Capítulo 16. Qué esperar de un consultor político	231
Capítulo 17. Reflexión final: Las democracias enfermas	235
Bibliografía	246

Dedicatoria

Cuando pensé en escribir esta dedicatoria entendí que estaba ante un serio problema, quizás necesitaría un libro completo solo para agradecer una a una, a todas las personas a las que debo gratitud por estar y ser parte de mi vida. Pero, no haré eso —no se asuste, lector—, trataré de resumirlo.

Dedicado:

A Victoria, Santiago y Sebastián, tres seres extraordinarios, con los que la vida me privilegió. ¡Gracias!

A Mireyita, la señora que me cuida, la que me ilumina cada día, quien siempre está allí, y tiene la fortaleza de soportarme. ¡Gracias!

A mis padres, héroes de mi vida, por el ejemplo guiador, y porque a pesar de los dolores de cabeza —y vaya que fueron muchos— que les originé en mi etapa de rebeldía, siempre estuvieron allí, con todo el amor. ¡Gracias!

A mis hermanos. ¡Gracias!

A los hermanos de la vida, esos que no son de tu sangre, pero a lo largo de la vida me han demostrado, una y otra vez, que son mis hermanos. Jacqueline, Cristi, Felipe y Andreina. ¡Gracias!

A mis clientes, quienes a lo largo de los años me han permitido ser parte de sus proyectos, gracias por haber confiado, y por todo lo que me enseñaron. ¡Gracias!

A Marilú Brajer, presidenta de Alacop, por ser una luchadora en abrir más espacios para las mujeres, defender la igualdad de oportunidades y, sobre todo, por ser una guerrera de mil batallas, las cuales ha ido ganando una a una y que me ha honrado contribuyendo con un excelente artículo para este libro. ¡Gracias!

A los consultores políticos y colegas con los cuales he tenido la fortuna de compartir, y a los que me he enfrentado en distintas elecciones. ¡Gracias, por todo lo que me han enseñado!

A Karem Labrador, quien, con mucha generosidad, me ha enseñado el lado positivo, vibrante y hermoso de la política colombiana y, además, me motivó a plasmar en blanco y negro, todas las ideas que aquí expreso. ¡Gracias!

A Colombia Líder, por su enorme contribución al mejoramiento de la buena política, y para que hoy, este libro sea una realidad. ¡Gracias!

Presentación

En 53 años de experiencia como un consultor político, he descubierto, entre otras cosas, que un principio básico de la vida política y gubernamental es aprendizaje y educación activa y constante. El beneficio de la capacitación y la experiencia que he recibido de una larga lista de socios, consultores y amigos, ha sido la fundación de mi carrera. Afortunadamente, uno de ellos ha decidido compartir algunos de los conceptos claves en la adquisición, el mantenimiento y el uso del poder político. Esta clase de aprendizaje, activo y constante, está detallado en este libro.

Una ventaja en el mundo de la democracia se refiere a que cada ciudadano es un experto. El pensamiento político es una responsabilidad de ciudadanos. Es una responsabilidad todavía en desarrollo. Vale recordar, que en el caso de la profesión de medicina, hace menos de dos siglos, los expertos en el campo fueron vendiendo pastillas en la calle y haciendo cortes de pelo al lado. Una enorme dedicación al aprendizaje y el paso del tiempo han creado un nuevo rol para los doctores de medicina, ahora son los protectores de la salud del mundo y salvadores de vidas de la población de nuestras comunidades.

Tan distinguida metamorfosis no va a ocurrir en el campo político, pero el nivel de conocimiento sobre las relaciones entre los ciudadanos y sus gobiernos ha avanzado una enorme distancia en las últimas décadas. Un consultor político, Orlando Goncalves, ha sido un contribuyente importante en este desarrollo.

Él ha presentado en este libro un resumen breve, pero de alto nivel, sobre la modernización de las campañas electorales, las herramientas utilizadas hoy para escuchar y comprender a los ciudadanos, y cómo los gobiernos democráticos en el poder pueden aumentar las posibilidades para su estabilidad y éxito. Tal vez, el punto más significativo del libro es reconocer que no hay secretos en las manos de "gurús". La tecnología más avanzada en las relaciones políticas ahora está disponible para los ciudadanos comunes que tienen interés y dedicación en el servicio de lo público.

De valor especial es el capítulo sobre las técnicas modernas de la investigación social. Los días de una encuesta y un puñado de resultados electorales se fueron. La inteligencia artificial de hoy está dedicada al descubrimiento de la amplitud y la profundidad de la inteligencia real de los ciudadanos. Otro segmento de oro del libro contiene la definición de los componentes de los mensajes de comunicación exitosos entre líderes políticos y ciudadanos. Es claro que Goncalves ha aprendido de un rango de consultores políticos contemporáneos; pero el valor del libro aparece en la añadidura de su propia experiencia, considerable en trece países.

El lector siempre debería tener cuidado cuando hay un consultor político alabando a otro ¡Somos una familia cercana! Tengo que confesar que conocí a Orlando en los años 1980, en los momentos cuando se estaba iniciando la caída de Venezuela. A pesar de esto, hay una diferencia entre amistad y reconocimiento del talento profesional. Este libro es un ejemplo de la diferencia. Tiene gran valor hoy en el mundo moderno. Más importante, va a tener importancia en el futuro porque está guiado por principios básicos en la vida política.

Inicié mi vida política como voluntario puerta a puerta con John F. Kennedy en 1960, cuando él dijo: "Un solo hombre puede hacer la diferencia, y por eso cada hombre debe intentar". Este libro va a hacer una diferencia, y es un honor tener la oportunidad de presentar una breve presentación, para una obra que ciertamente va a ayudar a hacer una diferencia en el mundo.

Ralph Murphine
Consultor político

Presentación

Cuando mi querido amigo, y prestigioso consultor latinoamericano Orlando Goncalves me contó acerca de su nuevo libro: *Ganar, gobernar, comunicar*, ¡Me pareció un desafío fascinante!

Enfrentar desde la experiencia, el conocimiento, la investigación y el análisis certero, las grandes transformaciones que se han producido en la política, en la sociedad, y sobre todo, en la comunicación de campañas y de gobierno.

Pienso que es uno de los aportes más valiosos de los últimos tiempos, y que servirá de guía y aprendizaje para los comunicadores, políticos, candidatos, líderes comunitarios y comunicadoras con perspectiva de género. Este es un momento de grandes replanteamientos y de nuevos paradigmas globales, que llegaron para quedarse, a partir de esta pandemia nada será igual a lo que conocimos, hasta las democracias sufrieron los efectos del COVID-19.

Los líderes políticos desnudaron sus incapacidades e impericia para manejar la estrategia de comunicación de crisis, y la población los juzgó por sus errores y aciertos en la gestión de gobierno. También los “liderazgos” como los entendemos hasta ahora van a cambiar, se enfrentarán a una sociedad más demandante, y quebrada por la urgencia de necesidades básicas. Solo basta imaginar que el miedo y la incertidumbre nos igualaron a todos, así como el gran impacto emocional en un escenario de gran fragilidad económica. Por todo esto y mucho más, considero que *Ganar, gobernar, comunicar* será una brújula que nos puede orientar en el difícil camino de las campañas electorales, de la gestión de gobierno, y por supuesto, de una comunicación pública asertiva que respete la lógica de la gente.

Marilú Brajer¹

Presidenta Alacop -

Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos

¹ Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos, vicepresidenta Asociación Internacional de Consultores Políticos (IAPC), miembro Consejo Consultivo Asociación Argentina de Consultores Políticos (Asacoop), Comité Mujeres Líderes de América, OEA/Fundación CD, Galardonada Victory Awards.



Para un gobernante actuar y comunicar son dos caras de una misma realidad. El desarrollo de la comunicación política ha tenido un gran impulso y penetración en las relaciones del poder público con la sociedad; esto se ha incrementado de manera exponencial a partir de estos últimos años, cubriendo una gran diversidad temática que incluye la propaganda política, los debates políticos, las relaciones entre medios y estructuras gubernamentales (principalmente desde el punto de vista de la formulación de políticas públicas). La imagen política, el establecimiento de la agenda y las campañas electorales.

Desde Colombia Líder somos fieles creyentes de que la actividad política se fundamenta en la comunicación, las acciones y obras de los gobernantes que deben ser transmitidas a la sociedad y retroalimentarse con las respuestas de estos mismos.

La comunicación y la política han sido elementos fundamentales para el desarrollo del hombre, ya que ambas han ayudado a la organización del Estado, y al crecimiento de sus potencialidades políticas, económicas y sociales.

En la actualidad, para gobernar, se requiere conocer lo que necesita y demanda la opinión pública; de esta forma, la comunicación permite a la democracia manejarse en sentido descendente, (del poder político al electorado), y en sentido ascendente, de la opinión pública a los gobernantes.

Ante los cambios que se presentan en las sociedades modernas, dichos medios se han posicionado como un elemento fundamental para establecer un vínculo de comunicación entre gobernantes y gobernados; no obstante, el gobernante no puede confiarse solo en la comunicación interpersonal para informar, activar o persuadir a millones de individuos, grupos sociales y organizaciones a los que debe llegar de alguna manera.

La comunicación ha venido a rescatar la importancia que tiene la sociedad para el gobierno y, por ello, se necesitan rescatar o reinventar las técnicas de comunicación para llegar a ella y poder mantener un intercambio de ideas, lo que es indispensable para la permanencia, desarrollo y consolidación de la democracia.

Entonces, la comunicación política se presenta como el escenario en el cual se intercambian argumentos, pensamientos y pasiones a partir de los cuales los ciudadanos eligen y hacen veeduría a la gestión. Además, es a la vez una instancia en la cual el ciudadano obtiene información política para formarse una opinión sobre las diferentes opciones que se le presentan, y, así, tomar una decisión.

Es aquí donde podemos identificar y reconocer la importancia de esta publicación Ganar, gobernar, comunicar ideas, experiencias y conceptos. Comunicación política moderna, ya que los llamados "hombres de la política", en su necesidad por hacerse escuchar por los ciudadanos, se ven encaminados a emplear técnicas comunicativas para que sus mensajes tengan una mayor eficiencia. Los gobernantes emplean diferentes estrategias de comunicación para llegar a un único fin y es como quieren que lo recuerden o como lo perciban sus ciudadanos.

Ochoa considera que el proceso de comunicación política "consiste, fundamentalmente, en el intercambio de mensajes de orden político, entre emisores y receptores. Dichos papeles pueden ser desempeñados de manera indistinta o simultánea por gobierno y ciudadanos en un marco del sistema social" (1999, 19).

Si no se disponen de canales informativos, se aísla al ciudadano del conocimiento y de que cuente con información suficiente; de esta manera, no conocería las decisiones que toman los gobernantes y que en determinado momento afectarían su vida, como tampoco conocería quiénes están al frente del gobierno, por lo que su participación se reduciría al mínimo.

Para hablar de un buen funcionamiento en el sistema político, resulta fundamental la existencia de una sociedad organizada que legitime las acciones gubernamentales y la existencia de valores comunes. “la comunicación política consiste en el pasaje voluntario de un mensaje político desde un emisor a un receptor, con la intención de arrastrar a quien lo recibe hacia una dirección determinada, de tal manera que no pueda encaminarse a otra” (1977 , 5)

Wolton define la comunicación política como un “espacio en el cual se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política, y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos”

Opinión pública ➡ periodistas ➡ políticos

Bajo esta lógica, se entiende la comunicación política, como un proceso abierto y dinámico para transmitir mensajes en el cual los tres actores implicados tienen la posibilidad de discutir los asuntos políticos que surgen en el acontecer y que, por ende, son de interés para ellos; la interacción entre los actores goza de equilibrio en la toma de decisiones sobre los asuntos que se discuten y se fortalece la relación existente entre ellos.

Con esto se pretende señalar que comunicar, ganar y gobernar es visto como un proceso mediante diferentes direcciones: Una descendente de los políticos hacia los individuos; pasando por la mediación e intervención de los medios, otra ascendente de los políticos a los medios, a través de los sondeos de los medios.

El nuevo espacio público está dominado por la información de los medios de comunicación, y las redes sociales han pasado, de ser testigos de la actividad pública y política a actores; los líderes políticos adquieren nuevas técnicas de comunicación y persuasión; por ello los gobiernos, en el mejor de los casos, deben dar cuenta de sus actos con rapidez y transparencia.

Así mismo un aspecto fundamental que desde Colombia Líder recomendamos se refiere a que un gobierno no puede gobernar a ciegas, necesita el reflejo de su actuación en los medios de comunicación. De esta manera, los resultados obtenidos le permitirán enjuiciar la actuación del gobierno en cuanto a ciertos temas, con lo cual se convierte en representante de buena parte de la población.

Es de precisar que comunicar ideas, experiencias y conceptos en la comunicación política moderna es fundamental para el funcionamiento de las instituciones, ya que le permitirá ser un buen funcionario público, gobernar sin duda es un arte difícil, pero si tienen vocación de servicio el público y la población lo reconocerá , y ese afecto de la gente le será gratificante y compensará los numerosos contratiempos que se va encontrando en el camino de gobernar un territorio.



Introducción

Ganar, gobernar, comunicar

“La estrategia es el factor individual más importante en una campaña electoral” *

Joseph Napolitan

Cien peldaños al poder

*Y en el ejercicio del gobierno o la labor legislativa

Todo cambió, nada será igual

“Las sociedades se vieron de repente asaltadas por el miedo y la incertidumbre: No solo sobre el temor sanitario, sino también sobre la hecatombe económica que se cierne sobre el mundo, inédita en la historia”.

Carlos Fara

Coronavirus: Cuando todo se dio vuelta.

Introducción

Ganar, gobernar, comunicar

Enfrentar desde la experiencia, el conocimiento, la investigación y el análisis certero, las grandes transformaciones que se han producido en la política, en la sociedad y, sobre todo, en la comunicación de campañas y de gobierno.

Nota: Este texto no pretende ser una obra académica, sino que reúne ideas, conceptos, experiencias y vivencias a lo largo de los años y de los trece países en los que he tenido la fortuna de contribuir con algunos proyectos. Desea sí, ser un texto didáctico, ojalá ameno que le permita al lector tener otra visión sobre el poder, el ejercicio de este y cómo acceder a él. Busca, por tanto este texto, hacer un modesto aporte para que, el lector interesado en la política pueda tener otras perspectivas, otros enfoques y, sobre todo que le permita abrir su mente a nuevas formas de hacer política, de hacer campañas, de gobernar y comunicar.

Las campañas electorales son un mundo fascinante; están llenas de adrenalina, intrigas, batallas de egos, traiciones, pasión, innumerables horas de trabajo, reuniones y más reuniones, y muchos recorridos. Pero ganar la elección es la parte fácil, porque lo difícil, el verdadero reto, consiste en ejercer el gobierno, en gobernar. Allí está el verdadero desafío, pues quien asume las responsabilidades de gobernar, deberá enfrentarse a desafíos enormes que imponen las nuevas realidades de un mundo cambiante y turbulento.

Como si fuera poco, si el gobernante desea que su gestión sea bien evaluada, a lo anterior habrá que agregarle que se debe comunicar de manera eficiente, creíble, conectando emocionalmente con los ciudadanos. Claro está que la comunicación deberá ser oportuna, eficiente, pero respaldada por una gestión que realmente tenga impacto positivo en los ciudadanos, que transforme vidas y sociedades.

Con el pasar del tiempo, las campañas electorales, así como el gobernar y, sobre todo, “la comunicación”, se han vuelto mucho más sofisticadas, tal cual lo ha hecho la sociedad; los avances tecnológicos han permitido el uso de nuevas herramientas que nos llevan a explorar dimensiones que hace apenas veinte años ni siquiera imaginábamos. La velocidad a la que avanza la tecnología es sencillamente sorprendente, y en esa misma proporción avanza la complejidad social.

Estos cambios son tan radicales y acelerados que en unos pocos años el mundo ha hecho una revolución enorme, y todas las reglas conocidas —relaciones humanas, de negocios, internacionales, políticas y sociales— también están cambiando y con ello, definitivamente, nacen nuevas reglas. Por ejemplo, hasta hace unos años Kodak era la gigante de la fotografía, pero hoy la empresa más valiosa de fotografía es Instagram y no vende cámaras fotográficas. La compañía de taxis más grande del mundo, Uber, no tiene un solo taxi. El influenciador mediático más poderoso del planeta, Facebook, no produce ningún contenido. La red de televisión con más alto crecimiento del globo terráqueo, Netflix, no usa cables. El vendedor al por mayor más valioso, Alibaba, no tiene inventario.

Estos cambios son tan dramáticos, que ya comienza a ser un tema de discusión entre los grandes pensadores del mundo la imperiosa y urgente necesidad de cambiar el sistema educativo actual, pues lo que hoy se enseña en las escuelas a los niños que en veinte años ingresarán al mercado laboral, probablemente no les será de utilidad. El mundo está educando a los jóvenes

con conocimientos y materias pensadas en los trabajos que hoy conocemos, pero dentro de veinte años existirán trabajos que en la actualidad ni siquiera podemos imaginar, y los jóvenes que tendrán que desarrollarlos no contarán con los conocimientos requeridos, y se verán obligados a reinventarse y aprender sobre la marcha. Este es el mundo que tenemos, y que gira a una velocidad asombrosa, sin embargo, cuando hablamos de política, parece que algunos dirigentes tienen cierto rezago, mientras el mundo y sus habitantes caminan o corren en muchas ocasiones, delante de ellos.

Ante este panorama, es impresionante seguir encontrando actores políticos, que aún manejan fórmulas absolutamente simplistas en materia de comunicación política y campañas electorales. ¿Cuántos votos necesito para ganar?, bueno, necesito X, y eso significa que necesito Y cantidad de personas que me consigan Z cantidad de votos cada uno de ellos. Cada voto me va a costar N, con lo cual mi campaña cuesta B. ¡Listo el presupuesto y la estrategia de campaña!

O, si son gobernantes, y se encierran en sus oficinas, entonces pasarán a desplazarse en camionetas blindadas con vidrios polarizados, y se desconectarán de los ciudadanos, ejecutando acciones y obras que creen que son de suma utilidad pero que nunca se consultaron a la población, y que en el fondo, en muchas ocasiones, solo servirán para satisfacer sus egos.

Como agravante, en muchas ocasiones, con la vorágine del día tras día en el ejercicio del cargo —bien sea ejecutivo o legislativo—, lo urgente tiende a desplazar o anular lo estratégico, y en ocasiones se realizará el esfuerzo por “informar todo”, lo cual, no es para nada eficiente, o “informar” esporádicamente, o, peor aún, pensar que durante el último año de gestión es cuando habrá que poner toda la carne en el asador, bien sea para garantizar la reelección, o la elección del candidato de la administración.

A lo largo de nuestros países estos escenarios se repiten una y otra vez, lo cual es una muy triste realidad. Se supone que los líderes son los que deben guiar a las sociedades, pero si estos líderes aún piensan así, y no ven los cambios que a diario están sucediendo en el mundo, entonces estamos ante un reto gigantesco pues la comunicación política moderna va evolucionando al ritmo del mundo, y los políticos tendrán que comprender estos cambios, adaptándose y reinventándose, porque de lo contrario surgirán nuevos líderes y formas de liderazgo, y no necesariamente mayor beneficio social.

Basta con mirar los acontecimientos en años recientes, donde los pueblos han impuesto sus decisiones a contravía de ciertas lógicas, o al contrario de los que sus dirigentes piensan. Las sociedades son cada vez más autónomas, tienen más criterio y capacidad de discernimiento pero también pueden ser más influenciables, fundamentalmente si se usan emociones y argumentos negativos como el miedo, el terror y las mentiras. Por otra parte, la brecha entre ricos y pobres es cada vez mayor, las desigualdades que se viven en muchos países, aparte de traer problemas políticos y sociales, han cambiado la dinámica social, los intereses de los ciudadanos, sus prioridades, pero sobre todo, los ha venido desencantando de la política, y de los políticos.

En una sociedad hiperinformada como la de hoy, donde la inmediatez de las noticias muchas veces se impone a su profundidad, donde el sensacionalismo de los 280 caracteres toma más relevancia que la investigación profunda y equilibrada de la Historia y, sobre todo, la sobrexposición a noticias, propaganda, publicidad, rumores, medias verdades y medias mentiras, a la que es sometido diariamente el ciudadano, ha provocado en este una nueva enfermedad, que he llamado la "sordera selectiva". Es decir, los ciudadanos solo oyen y ven lo que ellos desean, por el poder que tienen de filtrar y hasta bloquear la información que no les interesa, o la que no les llama la atención, con el agravante adicional que ante la ola de las noticias falsas (fake news) y su rápida propagación, los ciudadanos tienden a creer en lo que está alineado

con sus creencias previas, esto es, con sus improntas, lo cual hace que comunicar sea un reto de enormes proporciones. Ese poder, —la sordera selectiva— lo ejercen con fuerza y decisión, por lo cual los consultores políticos tenemos que ser cada vez más creativos, si queremos llegar a penetrar esa inmensa barrera.

Sumado a lo anterior, el ejercicio del poder está cambiando. Por una parte, estos cambios asombrosos y veloces que se están produciendo en la sociedad conllevan a que cada día el poder sea más difícil de ejercer y más fácil de perder. Quienes deseen ejercer el poder en estos tiempos de convulsión y transformaciones, tienen que entender que las reglas del juego cambiaron, y seguirán cambiando, por lo cual, no podrán seguir pensando solamente en los mítines, en las grandes movilizaciones, el afiche, o póster, en los comunicados de prensa, o que las obras darán los votos. O se evoluciona a la par de la comunicación política, o sencillamente no se accederá al poder, o incluso se perderá.

Si bien en cualquier campaña electoral se debe hacer siempre lo mismo, —investigación, logística, operativos puerta a puerta, contacto directo, publicidad, propaganda, activismo, movilización, desarrollo de una estrategia y un mensaje, y recolección de fondos, entre muchas otras actividades— no es menos cierto que, cada campaña es única e irrepetible. Si a esto le agregamos que este mundo cambia de forma abismalmente rápida con nuevas tecnologías, pero, sobre todo, se modifican los valores, intereses, necesidades y prioridades de los electores, o bien hacemos las cosas de otra manera o no tendremos éxito.

Es decir, se debe ejercer el poder con probidad y eficiencia, pero siempre en contacto con los ciudadanos, estableciendo y manteniendo un diálogo constante, pero teniendo en cuenta que, por una parte, los avances tecnológicos, los métodos de investigación social y la comunicación política en general, proporcionan nuevas y más eficaces herramientas, y por otra, que los ciudadanos ya no son los mismos; y ello es así porque sus expectativas de vida, sus anhelos, deseos, aspiraciones,

prioridades, así como sus temores y preocupaciones, tampoco son los mismos. Todos hemos cambiado y estamos en constante cambio. Entender y concientizar esta realidad, además de tomar y hacer uso de las herramientas de la comunicación política moderna, es prioritario si se quiere ganar, para luego gobernar y comunicar, para consolidar una gestión y dejar un legado que perdure en el tiempo.

Espero que este texto *Ganar, gobernar, comunicar* les sea de utilidad, y que sin importar la tendencia ideológica, la religión, el sexo, la raza o la condición social, les ayude a ser mejores políticos, líderes, campañas, gobiernos, sociedades y países, con más y mejores democracias.

Todo cambió, nada será igual

En el momento en que este texto entró a revisión de estilo, de repente y sin previo aviso nos llegó el COVID-19 y lo alteró todo, y pasamos a estar encerrados, temerosos, con muchas incertidumbres, desconcertados por no saber cómo podrá ser el futuro.

El impacto sobre las economías del mundo ha sido enorme, pero más lo ha sido sobre las vidas de todos los habitantes del planeta. Todo cambió, y seguramente nada será igual, por lo cual debemos tener la capacidad de adaptarnos a nuevas realidades que, además, seguirán cambiando dentro de un período de inestabilidad que a la fecha no sabemos cuánto más durará.

Hay algunos dirigentes que tratan de recoger las fichas para rearmar el tablero, pero este también se rompió, y ellos tratan de repararlo para poder seguir usando las mismas fichas, sin percatarse que dicho tablero no puede repararse, por lo que habrá que reinventar un nuevo tablero, nuevas fichas y, sobre todo, nuevas reglas de juego para este cambio de era.

En este texto hay conceptos sobre la comunicación política que seguirán siendo válidos, aunque la forma de implementación de

algunos de estos pudiera variar. Ahora bien, la recomposición del poder, el acceso a él, los niveles de eficiencia en su ejercicio tendrán nuevas reglas, nuevos parámetros de medición, no solo de su eficiencia, sino de los niveles de satisfacción de los ciudadanos con sus gobernantes, por, entre otras circunstancias, sus cambios de humor y sensibilidades.

Estamos sometidos a enormes presiones, nos sentimos angustiados, temerosos, llenos de incertidumbres, y todo indica que muchas de nuestras costumbres tendrán que alterarse y evolucionar.

Hoy quizás los ciudadanos comenzarán a variar su escala de valores. Después de la pandemia, seguramente habrá una reclasificación de lo que es realmente importante para cada persona, y tal vez cosas que antes eran importantes, ahora dejarán de serlo, y posiblemente, lo que en el pasado dábamos por sentado, pues no lo era tanto y hoy adquiera más valor. Seguramente, nos importará más el contacto humano, justo cuando más limitado será.

Los hábitos de consumo se verán alterados, bien por problemas económicos o por una mayor consciencia de en qué se gasta y en qué no. Cosas tan cotidianas como el abrazo al saludar a la persona conocida, el apretón de manos al compañero de trabajo, el beso a la amiga o amigo, probablemente serán cosas del pasado. Tener que hablar con otra persona y que las dos usen mascarillas, complicando la lectura de las micro expresiones, traerá sin dudas, problemas de comunicación. La "cultura del virus", aunque este desaparezca, seguirá entre nosotros.

Comienzan entonces a producirse una serie de preguntas sobre cómo hacer campañas o cómo se comunicarán los líderes con sus ciudadanos cuando el contacto está más restringido, o cómo mantener un diálogo permanente con ellos si no podemos ver con claridad sus expresiones y a su vez estos tampoco podrán ver las microexpresiones de los mandatarios.

Definitivamente, nuestros hábitos de vida y trabajo se modificarán y serán alterados, por lo que al inicio se produjeron unos cuantos desajustes que se traducirán en tensiones sociales que incidirán en la forma de concebir y realizar campañas, o en la manera en que los gobernantes mantendrán diálogo con los ciudadanos. Lo que tenemos por delante es un enorme reto que obligará a reinventarnos a la mayor velocidad posible. Para entender esto, quisiera citar a Carlos Fara, un experimentado consultor político argentino, expresidente de la Asociación Latinoamérica de Consultores Políticos (ALACOP) quien en un reciente conversatorio virtual, o sea adaptado a las circunstancias actuales, hacía un excelente resumen del escenario descrito. Fara, lo resumía en diez puntos, que se mencionan a continuación, haciendo la aclaración que estos, y su orden, son de su autor, pero su descripción responde a mi particular interpretación.

1. No se hará una política de más

Actualizar las reflexiones de Fara para considerar la ya consolidación de vacunas frente al COVID-19, es muy posible que esta pandemia pueda durar varios meses y que tenga distintas fases, e incluso con la vacunación periódica de acuerdo con las variantes que puedan surgir y difundirse masivamente, con el COVID-19 seguiremos por un tiempo.

2. Las redes sociales pasan a la primera línea

La comunicación digital será el fuerte, tanto en campañas, como en comunicación de gobierno. Ello implica que esta deberá ser mucho más profesional, con equipos realmente especializados que optimicen cada mensaje en cada canal disponible.

3. La virtualidad será aún más parte de nuestras vidas

Ello conllevará, por un lado, tendremos que acostumbrarnos a nuevos lenguajes y estilos, a tratar de entender los gestos y microexpresiones, del otro, con las limitaciones que impone lo

virtual. Por ejemplo, en un discurso presencial, se pueden ver en detalle tanto las expresiones corporales como las faciales. Para nuestro cerebro, estos elementos dicen mucho más que las palabras en sí, pero en lo virtual será más complejo para el cerebro captar esas expresiones, y por ende, capturar el mensaje.

4. La dificultad de expresar afectividad en las redes sociales

De la mano del punto anterior, se impone que los equipos deberán ser más creativos y disruptivos, y atreverse a crear maneras más novedosas y atractivas, que logren llamar la atención de los ciudadanos, cuidando que su efectividad y novel de transgresión no se conviertan en mensajes de mal gusto.

5. Cambios de valores y sentimientos

El mundo entró en incertidumbre enorme, lo que a su vez produce cambios de humor en la población, sentimientos de ansiedad, depresión, sumado a las presiones económicas, y todo esto incidirá en un cambio en la escala de valores de los ciudadanos.

6. Destrucción de puestos de trabajo

Lamentablemente esta será una dura realidad que tanto candidatos como gobernantes y parlamentarios deberán enfrentar. Esto tendrá un enorme impacto en la política, pues las personas quieren soluciones inmediatas, que quizás no se podrán concretar a la velocidad requerida. Esta será una realidad con la cual habrá que lidiar, y no será fácil.

7. Proyectos de vida que se rompen

Esto le moverá el piso a gran parte de la población. Las crisis de pareja por los temas económicos, los sueños que cada quien se había formado y para los cuales trabajaba a diario, posiblemente pasen a ser irrealizables, o en el mejor de los casos, tendrá que retrasarlos varios años.

8. Nuevas realidades

Las nuevas realidades nos llevarán a nuevas ideas y a nuevos relatos. En la comunicación política, tanto electoral como de gobierno, estas ideas y relatos deberán poder producir empatía con los sentimientos y humor de los ciudadanos, de manera que pueda establecerse una conexión real. Si antes era importante la comunicación, hoy lo serán más, y si antes era importante estar en sintonía con las necesidades de los electores-ciudadanos, hoy lo serán más, pero adicionalmente, estos relatos deberán ser más creíbles.

9. Nuevos movimientos de regreso al pasado

Una expresión que se usa mucho es: “Los tiempos pasados fueron mejores”. Dado el impacto negativo que la pandemia ocasionó y seguirá ocasionando, está claro que algunos dirigentes tratarán de recurrir a ese discurso y promover movimientos para volver al pasado. Además, para algunos ciudadanos ese discurso será atractivo y seductor, pero la realidad, y la historia, nos indican e imponen que el camino es avanzar y encontrar nuevas alternativas para superar esta crisis. Eso conlleva a que posiblemente en el futuro inmediato se plantee el debate entre pasado y futuro en términos más intensos y polarizantes.

10. Futuro creíble, esperanzador

De acuerdo con el hilo del punto anterior, los nuevos relatos en la comunicación política deberán traer consigo una carga de optimismo y de esperanza, que les permita a los ciudadanos visualizar el futuro, por lo que los nuevos líderes deberán ser capaces de ofrecer una visión positiva del camino y del objetivo final.

A grandes rasgos, este es el panorama que tenemos por delante, lo cual debe llevar a los líderes a replantearse muchas de sus acciones, a reinventarse para no ser desplazados por nuevos liderazgos que sean más colaborativos, comunicativos, empáticos

con el ciudadano y, sobre todo, que sus acciones sean en función del bien colectivo.

Por otro lado, a los consultores también nos toca una tarea grande, porque también deberemos ser mucho más colaborativos. Ahora para enfrentar una campaña electoral o la gestión de *marketing* de gobierno, habrá que formar equipos interdisciplinarios más amplios que en el pasado para integrar profesionales con experticia comprobada en nuevas tecnologías —entre otras disciplinas— pues estas vendrán a desempeñar un papel más protagónico.

Los sistemas de investigación que hasta ahora estamos usando tendrán que evolucionar. Si el contacto personal será más limitado, podría ser una dificultad realizar las encuestas en los hogares, —al menos por algún tiempo— lo cual implica perfeccionarlas a través de teléfono e internet.

El manejo, uso e interpretación de datos será primordial como herramienta de análisis, el *neuromarketing* tendrá otra dimensión, pues al no poder, por ejemplo, hacer grupos focales, bien sea porque no podemos reunir a un grupo de personas en una sala o porque todos llevan mascarillas (tapabocas-barbijos) se nos dificultará la lectura de las expresiones y microexpresiones faciales. Surgirán nuevos liderazgos, con nuevas características y debemos tener la habilidad, no solo de detectarlos, sino de poder potenciar los buenos liderazgos de vanguardia.

Desde hace mucho hemos hablado e insistido en el diálogo permanente entre los líderes y los ciudadanos. Bueno, si esto fue importante hasta hoy, ahora lo será preponderante y tendremos que encontrar nuevas formas de ayudar a establecer ese diálogo. Esto implica, como ya se dijo, hacer una comunicación más creativa, ingeniosa y hasta disruptiva que permita esa conexión permanente.

Los retos que tienen por delante los candidatos, los gobernantes, los parlamentarios y los líderes en general, son enormes. Igualmente, los consultores políticos estamos ante nuevos y estimulantes desafíos que nos permitirán superarnos y contribuir a tener mejores líderes, mejores campañas y gobiernos, y por supuesto, más y mejores democracias.

Orlando Goncalves
Consultor político y estratega



Capítulo 1

Comunicación política moderna

A menudo he usado como representación concreta de cómo debe verse la estrategia, si se pudiera ver, el ejemplo de un diamante. El diamante es una joya de múltiples facetas, que cambia de color, de forma, de tamaño, de reflectividad y brillantez a medida que uno lo examina. La estrategia de campaña política es también polifacética y multidimensional.

Ralph Murphine

Ideas en la comunicación política moderna, 2013

El mundo evoluciona a una velocidad impresionante, y esto ha tenido un impacto significativo en la comunicación política moderna. Sin embargo, hay dos elementos que siempre han estado presentes en la comunicación política y que sorprendentemente muchas campañas o gobiernos no le prestan la debida atención. Una es la capacidad de pensar estratégicamente y, la otra es el ciudadano, es decir el elector, quien en definitiva es el que tiene el poder de decisión, el poder del voto, para el caso de una elección o el poder de aprobar, respaldar la acción de gobierno. También se debe decir que ambos han cambiado con el paso del tiempo. Pensar estratégicamente hoy tiene muchos más elementos y herramientas que en el pasado. Lo mismo ocurre con el ciudadano. Hoy está mucho más informado, tiene más canales para recibir la información y, sus necesidades, aspiraciones y miedos, son otros.

Ahora bien, esa capacidad de pensar estratégicamente tiene mucho que ver con enfocarse en los elementos claves que nos ayudan a desarrollar esa capacidad, pues en buena medida, de ello va a depender que se pueda producir una estrategia exitosa, y esta no es más que un plan de acción diseñado para alcanzar una meta particular. Así es, un plan de acción que nos lleve a alcanzar la meta que se desea y, si hablamos de campañas electorales, tenderíamos a pensar que es ganar, y no necesariamente es la meta.

En el siguiente Capítulo 2 “El método”, abordamos el tema de los objetivos y las metas, facilitando la comprensión y destacando la importancia de estos elementos integradores de una estrategia para el logro de cualesquiera sean los objetivos propuestos.

Si pensamos en la acción de gobierno, entonces debemos pensar en el respaldo que el ciudadano ofrece a la acción de gobierno y, esto tiene una gran incidencia en la gobernabilidad. No se trata solo de hacer una gestión o un mandatario bien evaluado, se trata de que el ciudadano acompañe y, en algunos casos, hasta se comprometa con la gestión.

Estar conscientes y sobre todo tener claridad en los objetivos, se vuelve una parte fundamental para diseñar una estrategia. Sin embargo, en el caso de las campañas, es impresionante la cantidad de ellas que tratan de simplificar este proceso y llevarlo al solo hecho de que el objetivo es ganar, sin entrar a responder preguntas básicas como: ¿Para qué?, ¿cómo?, ¿cuánto cuesta?, ¿están dadas las condiciones?, ¿estamos preparados?, ¿nuestra visión está alineada con la de los electores? Pero además de los objetivos, debemos entender los distintos elementos que nos pueden ayudar a crear una estrategia.

Esto implica que, debemos estar conscientes de lo multidimensional que es el proceso. Es decir, el pensamiento no puede ser lineal, o sea queremos llegar del punto A al punto B, pero, para ir de A hasta B, ¿qué distancia hay?, ¿es una línea recta o tiene curvas?, ¿hay obstáculos en la vía?, ¿está en buenas condiciones el camino?, ¿hay pueblos o municipios en el trayecto, gasolineras, tiendas de conveniencias?, y podremos seguir haciéndonos una innumerable cantidad de preguntas. Lo que tratamos de ejemplificar, es el hecho de que no es un proceso simple, ni fácil de hacer, pero, que, sin duda, se puede lograr si se está preparado para ello.

Ralph Murphine, un muy experimentado consultor político, en su libro *Ideas en la comunicación política moderna*, ejemplifica el proceso multidimensional de manera magistral, haciendo el comparativo con un diamante y, esto nos dice:

A menudo he usado como representación concreta de cómo debe verse la estrategia, si se pudiera ver, el ejemplo de un diamante. El diamante es una joya de múltiples facetas, que cambia de color, de forma, de tamaño, de reflectividad y brillantez a medida que uno lo examina.

Agrega: “La estrategia de campaña política es también polifacética y multidimensional”. Con esta definición, y como punto de partida, entonces debemos tener claridad de que el pensamiento estratégico, además de complejo requiere de un gran esfuerzo para no dejarse contaminar por situaciones coyunturales y por información, que si bien puede ser dada de buena fe por los dirigentes locales de la campaña, se debe profundizar y conectarse a las realidades subyacentes y muchas veces no evidentes del ámbito geográfico donde actuamos.

Queda claro que el pensamiento estratégico no es, ni debe ser lineal, y que, el uso del sentido común –que en ocasiones es el más escaso de los sentidos– así como el enfoque en la realidad, son elementos de vital importancia para poder establecer esa conexión con las realidades subyacentes y que en ocasiones no se logran ver en la superficie.

Por otra parte, identificar el terreno en el que nos vamos a desempeñar será una tarea obligatoria, y acá no estamos hablando solamente de geografía o topografía del terreno –realidades que en ocasiones nos pueden aportar elementos importantes para efectos logísticos de aplicación de tácticas y estrategias de campaña–. Se trata entonces de entender y conocer la dinámica de la sociedad, su organización social, económica y cultural, sus antecedentes históricos locales y regionales; es decir, habrá que internalizar la visión de vida del ciudadano –elector–, ponerse en sus zapatos, vivir y sentir su día tras día.

Además, la estrategia deberá ir más allá de dar respuestas, brindar opciones o alternativas que nos garanticen que las acciones dentro del plan estratégico serán realmente aplicables sobre el terreno, con las realidades y recursos que se manejan en ese momento histórico.

También habrá que estudiar oportunidades y amenazas, pues ignorar estos elementos puede ponernos en riesgo de truncar el camino para la aplicación de la estrategia en el futuro. Por ello,

pensar en estos elementos –oportunidades y amenazas–, también nos deberá llevar a pensar en “potencialidades” que puedan jugar a nuestro favor, esto es: Situaciones y elementos que aún no llegan a ser oportunidades, pero de acuerdo con el desarrollo de la campaña pudieran llegar a convertirse en oportunidades reales, y lógicamente hay que estar preparados para tomarlas y aprovecharlas. Por último, y no por ello menos importante, habrá que pensar y plasmar en blanco y negro, la aplicación de la estrategia en el tiempo. Es sorprendente ver la cantidad de documentos “estratégicos” que se producen en algunas campañas, pero que no aterrizan, es decir, no resuelven el pequeño detalle de cómo aplicarlas y desarrollarlas en el tiempo.

Ahora bien, a todo lo anterior también habrá que considerar una serie de elementos que en muchas ocasiones se interponen y torpedean la capacidad de pensar estratégicamente. Uno de ellos es la “magia”. Si, sorprendentemente hay campañas que piensan que las cosas se “darán” mágicamente, porque ante la incapacidad de estructurar una estrategia, se creará que recurriendo a las “recetas mágicas” que han funcionado en otras campañas –copiando al detalle lo que allí se hizo– se resolverán los problemas, o se tendrá una “estrategia perfecta”.

Reiteramos, cada campaña es única e irrepetible, porque esta sucede en un momento histórico único, con circunstancias y realidades particulares o irrepetibles. Así que, la “magia” es una gran barrera si desea tener éxito en su campaña. Los famosos “gurús” también son un fuerte oponente para concebir y poner en práctica una estrategia seria, estudiada, investigada y debatida.

Ellos suelen presentarse con fórmulas mágicas y secretas, que al final no tienen nada de mágicas, y mucho menos de secretas, y que solo logran entorpecer procesos de pensamiento con estructura, método, estudio e investigación. Se debe tener siempre claro entonces, que el gran secreto de la comunicación política se debe a que no hay secretos.

Tampoco podemos obviar los “rituales y los hábitos”. Es tan común encontrar en las campañas expresiones como: “A aquí siempre lo hemos hecho así”, o “usted no es de aquí, usted no conoce cómo somos aquí”, “eso ya lo hemos hecho y no funcionó”, y podemos seguir enumerando miles de rituales y hábitos que intentan, y en ocasiones lo logran, bloquear la técnica, la ciencia, el estudio y el profesionalismo. Si bien es cierto que debemos escuchar a todos, se debe estar preparados para la injerencia de estos elementos encontrando la manera de bloquearlos y no permitir que contaminen la estrategia. El frenesí, la velocidad de los acontecimientos en campaña, muchas veces hacen que se produzca el “desenfoco” tanto de la realidad, como de los objetivos. Es tremendamente fácil caer allí, sobre todo si también están presentes los elementos mencionados en los últimos párrafos. Para efectos del estudio y desarrollo de la estrategia es fundamental el enfocarse al cien por cien en los objetivos y en los resultados de la investigación.

Superada la etapa de estudio y elaboración de la estrategia, habrá que concretar un documento escrito, detallándola además con su aplicación en el tiempo, el cual será una herramienta importante para que, en caso de necesidad, se pueda regresar al equipo de campaña al sendero correcto.

En ocasiones nos encontramos con miembros de los equipos de campaña, que si bien son personas experimentadas y duchos en el quehacer político, guerreros de mil batallas, su nivel de abstracción y de pensamiento estratégico es muy básico. Son personas útiles, su experiencia es de enorme valía, pero se debe ir más allá de eso, por lo que, debemos obtener lo mejor que puedan aportar para mantener nuestro norte y poder estructurar una estrategia mucho más completa, fundamentada y sólida.

Otro elemento es, sin duda, la escasez del sentido común. Se presenta en más ocasiones de lo que quisiéramos, pero es una realidad que está allí y tiene mucha conexión con la magia y los gurus. Es un obstáculo en la construcción del pensamiento

estratégico, pero debe ser superado pues nos puede conducir al desenfoque, a perder la conexión con la realidad y nos llevará a producir cualquier cosa, menos lo que requerimos.

Esto nos permite entender el verdadero foco de la estrategia política, esto es, mover a los votantes de la posición en que se encuentren hacia la nuestra. Es sobre los electores que todo debe enfocarse, no sobre los candidatos. Pensar que podemos hacer acciones para mover a los candidatos son tácticas puntuales y coyunturales, pero no son el corazón de la estrategia. Por tanto, el centro, el epicentro, el foco, es sobre los electores, y sobre ellos debemos trabajar. Olvidar este pequeño detalle, puede sernos tremendamente costoso, no solo en términos de dinero y tiempo porque ello puede costarnos la elección. Pero, así mismo, el mover a los electores es un proceso para desarrollarse en varias etapas, que en ocasiones es complejo, pero que si transitamos por cada una de esas etapas, que toman su respectivo tiempo, lograremos hacer que el elector desplace sus simpatías y voto hacia nuestra fórmula.

Un gran exponente de este planteamiento es Jack Walsh, consultor político de la Escuela de Gobierno de John F. Kennedy, Universidad de Harvard (Boston, Massachusetts), quien manifiesta en sus conferencias que “El secreto de desarrollar una exitosa estrategia política es sencilla: Se tiene que aprender como pensar estratégicamente”. Incluso, va más allá cuando dice que: “Hoy en día, las estrategias se aplican a nuestro campo de desarrollo personal, laboral y social para poder alcanzar nuestros sueños”.



Capítulo 2

El método

En lo que a mí concierne, creo que hay solamente tres pasos para guiar una elección, aquí o en cualquier lugar: Primero, definir el mensaje que el candidato quiere comunicar a los electores (votantes). Segundo, seleccionar los vehículos para la comunicación. Tercero, implementar el proceso de comunicación.

Joseph Napolitan
¿Cómo ganar las elecciones?

La comunicación política moderna y las campañas electorales se han hecho muy complejas y se han especializado, al igual que lo ha hecho la sociedad. Así que, el primer paso para construir una campaña electoral dentro del marco de la comunicación política moderna será partir de un método que nos permita aprovechar al máximo todas las herramientas disponibles, para lograr los objetivos trazados. Para tales fines, debemos partir por el principio, y esto nos lleva a establecer un método confiable, probado y efectivo, que nos permita de la manera más rápida y eficiente, construir la campaña electoral sobre bases sólidas, y para ello habrá que realizar diversas actividades.

1. Estudiar el entorno

Cada campaña es única e irrepetible, así que se debe estudiar con profundidad el entorno de lo que se está viviendo en ese momento histórico preciso, saber cuál es la realidad económica, social, política, del ámbito geográfico que nos ocupa –ciudad, municipio, estado, provincia o departamento, e incluso país–, se vuelve vital. Se debe entender la historia de los hechos, el por qué y cómo se llegó a la situación actual.

Evaluar todas las variables que conforman el entorno actual donde nos vamos a desenvolver nos dará un punto de partida para adentrarnos y compenetrarnos con el territorio, su gente, sus costumbres, cultura, realidades, percepciones y hechos relevantes. En ocasiones ignorar este hecho nos lleva a una desconexión con

la realidad que, si bien puede ser latente, también puede estar solapada por algunas circunstancias o hechos particulares y momentáneos. Incluso, el propio calor de la campaña, si esta ya está en movimiento, puede hacer que se obvien hechos que definitivamente pudieran tener incidencia en la decisión de los electores. Por lo tanto, será fundamental estudiar en profundidad el entorno y conectarse con la realidad local.

2. Investigación

Dada la complejidad del mundo de hoy, la investigación se vuelve una herramienta indispensable. Es tan necesaria como todos los exámenes de laboratorio que requiere un médico para poder emitir su diagnóstico y recetar los medicamentos adecuados sin importar los años de experiencia que este pueda tener ni de especialización. Para confirmar y corroborar su diagnóstico, él deberá tener una batería de exámenes médicos.

En las campañas electorales es exactamente igual; la intuición, la experiencia y el sentido común pueden ser elementos que ayuden, pero jamás podrán ser las principales herramientas de la investigación política.

Es sorprendente como aún hoy en día, haya candidatos a quienes les cuesta invertir dinero en investigar y en cambio se preocupen por gastar en las vallas –espectaculares– así como en afiches o volantes, pero no en investigar. Lo peor de todo es que gastan en ese material promocional y tratan de transmitir un mensaje que su olfato, o el de sus allegados, consideran el correcto; pero, unas cosas se piensa en la arena política, y posiblemente otras piensan los electores, quienes al final de cuentas son los que tienen el poder del voto en sus manos y toman la decisión de votar o no por determinado candidato.

El elector siempre es y deberá ser el centro de toda acción, comunicación y mensaje de la campaña; entonces, conocer con la mayor profundidad que nos sea posible cuáles son sus sueños,

anhelos, preocupaciones, angustias y, sobre todo, qué les quita el sueño, es vital y fundamental. La investigación será también la base para la formulación y desarrollo de la estrategia y el mensaje con el cual se afrontará la campaña. Existen muchas herramientas sobre las cuales apoyarse y es tan extenso el tema, que haremos un capítulo dedicado solamente a la parte de la investigación para poder ahondar más sobre la materia.

3. Definición de objetivos, claros y concretos

Pareciera que este punto es obvio, pero en muchas campañas no lo es tanto. Seguramente se pensará que el objetivo de toda campaña electoral es ganar, pero no necesariamente es así.

Está claro que la gran mayoría de las campañas se hacen para ganar o retener el poder, pero definir los objetivos es ir un paso más allá.

¿Cómo lo vamos a hacer?, ¿cuántos votos se requieren?, ¿de dónde los vamos a obtener?, ¿en qué segmento están?, ¿cuánto dinero requiere la campaña?, ¿cómo y de dónde lo vamos a conseguir?, ¿en cuánto tiempo lo conseguimos?, ¿cómo detenemos el crecimiento de nuestro, -o nuestros adversarios?, ¿cómo magnificamos las debilidades del, -o de los adversarios y cómo potenciamos los atributos de nuestro candidato? ¿cuáles son las distintas etapas de la campaña y qué metas se deben cumplir?, son apenas algunas preguntas básicas a las que debemos dar respuestas concretas, si se desea construir una campaña exitosa.

Ahora, también, comentamos que no necesariamente una campaña se hace para ganar. Por ejemplo, quizás la campaña sea solo para dar a conocer el candidato, pues este no es conocido por el electorado, bien porque no tiene el financiamiento necesario o porque solo se postula para darse a conocer y quedar posicionado para la próxima elección. Así que la dinámica de los objetivos en este caso es distinta a la del caso anterior.

También se puede plantear una campaña para simular la participación en una elección, –por ejemplo, para presidente–, para luego negociar otra posición, –entrar en la lista de diputados, senadores, etcétera–. Este es otro escenario, donde los objetivos son distintos, pero igual, para lograrlos, estos deben ser definidos con suma claridad.

Un último ejemplo. Diseñar una campaña para el candidato “C”, cuyo objetivo es restarle votos al candidato “B” e impedirle que este gane, y así el candidato “A” pueda ganar.

En conclusión, no basta con decir queremos ganar, se debe definir claramente los objetivos, etapa por etapa de la campaña, e ir midiendo si los mismos se están logrando. Cuando no se sabe a dónde se va, posiblemente no se llegue a ningún lugar.

4. Inventario

Saber exactamente nuestra situación inicial para ubicarnos sobre desde dónde se deberá comenzar a construir el proyecto de campaña es vital. Así que, es importante hacer un inventario de los recursos que tenemos a disposición. En este inventario, entran los recursos económicos, logísticos y humanos. Por lo general, muchas campañas se enfocan en lo que “necesitan” y se desesperan en buscar lo que necesitan, menospreciando lo que ya se tiene. Este error, muchas veces lleva a no tomar en cuenta a gente, partidarios, y simpatizantes que pueden dar su aporte y ayudar a conseguir lo que tanto se “necesita”. Inventariar desde lo más mínimo de lo que se pueda disponer, nos ayudará a la hora de planificar, calendarizar y, presupuestar la campaña.

5. Equipo de trabajo dedicado

Visualicemos por un momento la campaña como una orquesta. Esto implica que hay un solista que es la estrella –en la campaña lo es el candidato–, así como un director –que en una campaña será el jefe, director o gerente de esta–, y además hay un conjunto

de músicos, cada uno con un instrumento distinto, pero todos dispuestos a tocar su porción de partitura de una misma melodía.

El mismo símil debe aplicarse a una campaña. Tenemos un gran contingente de personas, voluntarias y pagadas, donde cada uno debe realizar una sola tarea, pero todos, absolutamente todos, bajo una sola estrategia. Así que tener un equipo dedicado, con responsabilidades y metas claramente definidas, hará que todo ese gran engranaje funcione en función de los objetivos planteados y, fundamentalmente, evitará duplicidad de esfuerzos y desperdicio de recursos –económicos, logísticos y humanos–, pero esencialmente evitará que por el camino se vayan quedando actividades sin hacer, porque o bien no había nadie para hacerlas, o peor aún porque habían varias personas que la podían hacer, pero todos pensaron que era “responsabilidad de otro”.

6. Control, seguimiento, auditoria y ajuste

La intensidad de una campaña es enorme. Así que, con mucha facilidad, los equipos pueden tender a priorizar lo urgente sobre lo importante y lo estratégico. La única manera de controlar esto y evitar que suceda, es hacer una auditoria y seguimiento constante de todos los programas y actividades que se están desarrollando. Este seguimiento permitirá evaluar si los objetivos y metas se están cumpliendo, y si no fuera así, se podrán rápidamente aplicar correctivos para regresar al plan estratégico, evitando la pérdida de esfuerzos, recursos y, sobre todo, del activo más importante que tiene toda campaña: El tiempo.

7. Disciplina

Las campañas tienden a ser un gran caos, un frenesí impresionante. Hasta cierto punto ello es lógico por el calor de la lucha política que puede despertar muchas pasiones. Sin embargo, la función de un gerente de campaña, y la de un consultor, es crear las condiciones para que, ese “caos” funcione y logre sus objetivos. Para ello desde el día uno se debe ser muy estrictos en el

cumplimiento de la estrategia, del mensaje y del plan estratégico. Además de jerarquizar todas las actividades para que cada integrante del equipo sepa claramente sus responsabilidades y lo que ellas implican si falla en la misión que se le encomienda, por tanto, se debe instaurar en el equipo una mística y disciplina férrea. Una campaña indisciplinada, que pretenda cambiar la estrategia, el mensaje y el plan a mitad de trayecto, tiene una altísima probabilidad de fracasar, mientras que mantener la disciplina aumenta exponencialmente las posibilidades de éxito.

8. Planificación y presupuesto

Cualquier proyecto que pretenda alcanzar sus objetivos requiere de planificación y un presupuesto para su ejecución. Esto puede ser llevado a cualquier plano de la vida, pero en una campaña electoral es sencillamente imprescindible. Para planificar una campaña, el método más útil es hacerlo de adelante hacia atrás. Por ejemplo, el día “D” el día de la elección es el día final, donde todo lo que se hizo a lo largo de la campaña, se debe consolidar y cristalizar. Así que pensemos en ese día y en una de las actividades que habrá que desarrollar. Se va a requerir movilizar a los electores contactados y que están dispuestos a votar por el candidato.

Esto implica que habrá que contratar transporte para estos electores, pero para saber cuánto transporte –vehículos, autobuses, camiones, combustible, etc.–, se requiere, tenemos que saber el número de electores a movilizar, algo que tiene que estar definido en los objetivos planteados al inicio. Igualmente debemos estimar las distancias y las realidades topográficas y geográficas, para determinar el mejor método de transporte, los puntos de recolección, los centros de votación, –o casillas–, y una vez definidos esos factores, podremos estimar cuantos vehículos y de qué tipo requerimos.

El siguiente nivel entonces es: ¿Quién los proveerá?, ¿cuánto costará?, y sobre todo ¿cuándo se debe reservarlos y cuánto se

requiere para hacerlo? Así que, si la campaña es de noventa días, por ejemplo, con lo cual el día “D” es el día número noventa. Probablemente la reserva y el primer pago del transporte para la movilización habrá que hacerlo sesenta días antes, es decir, el día número treinta de la campaña. Con este criterio definido, se podrá entonces anticipar desde antes del inicio de la campaña, cuándo habrá que ejecutar esta acción y cuánto costará.

Todas y cada una de las actividades de campaña, al ser pensadas y planificadas de esta manera, permitirán detallarlas al máximo y prever todos los imponderables que se pudieran presentar. De esta manera, se minimizan los riesgos de dejar acciones al azar o sin presupuesto, pero sobre todo permitirá tener la seguridad de que la estrategia y los objetivos están alineados.

9. Elementos adicionales a considerar

Se deben considerar otros aspectos que, una vez implementado el método aquí sugerido, son importantes para optimizar y rentabilizar el equipo de campaña.

Superada la etapa anterior, es conveniente que, una campaña con vocación de poder adicione algunos pasos para ser más eficiente. En tal sentido, se proponen las actividades, que se mencionan a continuación:

9.1. Entrenamiento

La complejidad de las campañas modernas obliga a conformar equipos de primera línea, donde cada actor tenga experticia en el área que le compete. Poner personas a cargo de actividades en las cuales no tienen ninguna experticia, sin objetivos, responsabilidades y metas absolutamente claras, puede ser desastroso. Por ello, la selección del personal, voluntario o pagado, debe hacerlo con antelación, y habrá que entrenarlo a fin de que no se desperdicie el bien más escaso e importante de la campaña, que como se indicó anteriormente, es el tiempo.

Cuando se sugiere el entrenamiento, el primero a ser entrenado es el propio candidato. Posiblemente por ser quien más tiene que perder porque es su proyecto y su sueño el que está en juego, por lo que es fundamental que haya tomado la previsión de prepararse. Sin embargo, seguramente habrá ciertos aspectos que se podrán mejorar.

9.2. Comunicación profesional, todo el tiempo-

Absolutamente toda la comunicación que emita la campaña debe ser muy profesional. Para ello, se definió una estrategia y un mensaje, y se debe ser coherente cuando se lo comunica. Por lo tanto, se debe tener muy claro que no solo se comunica cuando el candidato habla, sino que también cuando no habla; se comunica cuando los otros miembros de la campaña lo hacen, o cuando no lo hacen, cuando se actúa o cuando no, y con cada pieza gráfica, física o digital y cualquier declaración escrita y multicanal, e inclusive hasta con el aspecto de las oficinas de campaña. Todo, absolutamente todo, comunica, y este proceso por tanto, además de ser siempre profesional, deberá ser coherente con la estrategia, con el mensaje, y con lo que encarna la campaña.

Véase un ejemplo extremo, pero muy gráfico de cómo se comunica haciendo o no haciendo. En una campaña, el candidato fue a una reunión en una conocida cafetería. Como cosa extraña, iba sobre la hora, así que su chofer se detuvo en el único puesto disponible del parqueadero para que el candidato se bajara y fuera a su reunión.

Segundos después, el conductor se movió a otro sitio porque había ocupado el puesto para personas con discapacidad. Solo fueron unos segundos, pero bastaron para que un ciudadano le tomara una fotografía y la subiera a las redes sociales, acusándolo de ser un irrespetuoso por haberse “estacionado” en un puesto reservado para personas con discapacidad. ¿Se estacionó el candidato allí?, no, y él ni siquiera estaba manejando, pero era su vehículo, y esos segundos fueron suficientes para que la noticia se esparciera como pólvora y causara un desagrado en la pobla-

ción que vio ese post (texto escrito que se publica en espacios virtuales). Si bien se trató de aclarar que no fue el candidato, sino su conductor, y que este no se estacionó, sino que solo se detuvo unos segundos para que el candidato se bajara, la duda siempre quedó, y parte del daño también. Recuerde que, todo comunica.

9.3. Inteligencia

El grado de sofisticación y complejidad que han alcanzado las campañas electorales es tal que se debe usar todas las herramientas y recursos disponibles; así que aunque sea un área gris y de la que casi no se habla, tener un pequeño y eficiente equipo de inteligencia puede aportar a la campaña información y elementos importantes.

Es muy conocido el dicho de que entre cielo y tierra no hay nada escondido y, ahora, se debe agregar el internet. Por tanto, es importante rastrear toda la información posible sobre el o los adversarios para ir un paso más allá de la simple matriz FODA o DOFA, pues quizás se consigan algunas cosas interesantes que podrían ser usadas, –de manera legal, lícita y ética– en la campaña. No estamos hablando de las campañas sucias, –a las cuales se hará referencia más adelante–, sino de campañas de ataque, o de contraste, si estas fueran requeridas y de las cuales también se ampliará sobre este tema más adelante.

Pero hay otro aspecto que tampoco se debe descuidar: ¿Se está cien por ciento seguros de la lealtad de los colaboradores de la campaña? Esta es una pregunta complicada, pero real, y vale la pena plantearse. Curarse en salud, teniendo la seguridad de que el equipo es leal, y que no hay fuga de información, es vital en las campañas de hoy en día.

9.4. Seguridad en las comunicaciones

La multiplicidad de formas de comunicación hoy en día es enorme; sin embargo, si bien ello permite una más fácil y rápida

manera para conectar, también aumentan los riesgos de que sus contenidos puedan ser vulnerados. Por ello, recurrir a expertos que con tecnología ayuden a blindar los mismos, es una medida prudente, sobre todo, en las comunicaciones y los niveles de más responsabilidad y relevancia de la campaña.

9.5. Organigrama

La organización de la campaña es fundamental para que esta pueda ser eficiente. No hay un organigrama único que sea el ideal. Cada campaña es única, así que indistintamente del tamaño o importancia de esta, lo que sí debe existir en ese organigrama son unas características básicas que funcionan para todas las campañas.

a. Líneas de mando

Estas deben ser claras y bien definidas para que nadie en la campaña tenga dudas de cuál es el orden jerárquico en el mando de la campaña y sus distintos niveles y alcances.

b. Líneas de comunicación

Igual que lo anterior, saber cómo debe fluir la información por los distintitos niveles, hará que la comunicación fluya sin interrupciones y, sobre todo, ahorrará confusiones o suposiciones.

c. Responsabilidades

Cada miembro de la campaña debe saber su responsabilidad y el daño que su incumplimiento puede producir a todo el proceso, pauta que debe quedar claramente establecida en el organigrama de la campaña.

d. Metas y objetivos

La claridad en este punto es fundamental. Cada integrante de la campaña debe saber cuáles metas y objetivos se esperan

que alcance a fin de que todos hagan su parte y se complementen, en vez de duplicar las tareas o dejarlas sin hacer.

e. Destrezas

Cada integrante de la campaña deberá tener por lo menos una responsabilidad y, por tanto, un mínimo de destreza en la tarea de la responsabilidad asignada. De no tenerla, será difícil que pueda cumplir con las metas y objetivos que se le piden.

f. Límites

Todo integrante de la campaña debe saber claramente cuáles son sus límites, hasta dónde puede o no llegar, a fin de que no invada áreas que no le corresponden. No establecer límites a la larga traerá conflictos.

Es muy difícil tener éxito en una campaña si se vive improvisando y trabajando sobre la marcha. Ello es una fórmula perfecta para un gran desastre y, por lo tanto, tener un método; claro, concreto, preciso y probado, permitirá estructurar una campaña electoral de manera sólida desde sus bases, que potencie las posibilidades de éxito, y que además cueste lo mismo en recursos y tiempo. Hacerlo bien desde el principio, en lugar de improvisar, se verá en los resultados.



Capítulo 3

Principios básicos de la estrategia y sus requerimientos

La estrategia integra todas las acciones dentro de un conjunto coherente, hace que los elementos se refuercen unos a otros, calcula las consecuencias de cada acción en el conjunto de los electores, en los targets específicos, en los votantes de los otros candidatos y en otros actores que influyen en el resultado final.

Si la estrategia no está escrita, no existe.

Jaime Duran Barba y Santiago Nieto
El arte de ganar, 2011

La estrategia es la parte medular de toda campaña política que quiera ser exitosa y lograr sus objetivos. De hecho, de manera frecuente, en lo personal uso la expresión: “Con la estrategia todo, sin ella, nada”. Lo anterior, si bien puede ser una expresión fuerte, no deja de ser una verdad que todo político debe entender y practicar, pero lamentablemente en muchas campañas sencillamente se obvia. La realización y desarrollo de una estrategia es un proceso complejo que implica tiempo, recursos, estudio y dedicación, y no es un simple proceso de *brainstorming* o lluvia de ideas.

1. Principios básicos de la estrategia

Anteriormente se comentó sobre lo multidimensional que debe ser el proceso de pensamiento estratégico para que, basado en ello, se estableció lo que se considera serán algunos principios básicos para la creación y desarrollo de una estrategia exitosa dentro de la comunicación política moderna.

El principio básico es entender que la estrategia no es más que un plan de acción diseñado para alcanzar una meta particular en un determinado tiempo. Esta nos dirá, qué vamos a hacer y qué no, qué vamos a comunicar y qué no debemos comunicar, en qué terreno vamos a desarrollar nuestra campaña y, sobre todo, cómo vamos a orientar nuestras acciones y comunicación, para que la campaña se centre en los reales intereses, en los temas que se seleccionaron, y pueda hacer que los adversarios deban hablar y actuar en consecuencia. Evidentemente, los intereses y temas

seleccionados y priorizados por la estrategia tienen que estar alineados con los intereses de los electores. Es decir, la claridad y la intensidad de lo que se desea hacer y comunicar, deben imponerse en la campaña y hacer que los adversarios vengan al terreno definido por la estrategia, con lo cual, ellos abandonan el suyo y pasan a hablar de temas que no están en su estrategia.

Por otra parte, la estrategia debe integrar todos los elementos y acciones de la campaña, orientándolos a todos en una sola dirección y que a su vez se fortalezcan unos a otros. Por lo tanto, si la estrategia está bien diseñada, el plan de campaña responderá a esta y deberá mantener alineados a todos sus integrantes, generando coherencia y congruencia en las acciones y comunicaciones, tanto del candidato como de todos los miembros del equipo.

Por ejemplo. En cierta campaña, se decidieron los temas y el *timing*, momento adecuado o sincronización, de los temas en cada etapa de la campaña, se resolvió de acuerdo a los intereses de la misma campaña y a lo que era más conveniente en función de la estrategia, la cual evidentemente respondía a los anhelos, aspiraciones, angustias y temores de los electores, pues se querían hacer los planteamientos, de tal manera que se fuera guiando al elector a un proceso de pensamiento que los acercara a la propuesta y oferta electoral de la campaña.

Sin embargo, un medio de comunicación de la región con cierta penetración se ideó entrevistar a los candidatos todos los jueves para que hablaran de un tema específico y que así los electores pudieran hacer una comparación. Hasta aquí todo bien, el único problema era que el orden que le habían dado a los temas no tenía mucha lógica, pareciera que los escogieron al azar y, además, ese orden era distinto al definido por la campaña. Rápidamente se conversó con el medio y se le sugirió hacer algunos cambios, explicándoles que el orden que se le proponía tenía mayor lógica. El medio aceptó parcialmente, y así la campaña solo tuvo que cambiar algunos detalles.

Ante esta nueva realidad, se optó rápidamente por hacer todos los lunes a primera hora el encuentro del candidato con los medios, y aparte de hacer un recuento de la actividad de la campaña de la semana anterior, se introducía un tema correspondiente al programa de gobierno. Este tema, era el mismo que planteaba el medio de comunicación social para los jueves, así que la campaña se adelantaba.

¿Qué efectos causaba esta decisión de hablar los lunes? Pues que los adversarios hablaban los jueves sobre el mismo tema que ya el candidato había planteado y sobre el cual la campaña repetía exactamente lo mismo, haciendo que un mismo mensaje fuera transmitido en varias ocasiones, consiguiendo llegar a más electores. Al poner a los adversarios a hablar sobre los temas seleccionados por la campaña, se estaba dominando la agenda de la discusión pública, y lograba que los demás candidatos vinieran al terreno seleccionado por la campaña, con lo cual esta dominaba el debate mediático.

Desarrollar una campaña requiere de tiempo para estudiar, investigar y prepararse. Por ello no es de extrañar que los proyectos exitosos comiencen a prepararse con dos años o más de antelación. Esto no implica que si se tiene menos tiempo también se puedan conseguir éxitos, pero cuanto mayor sea el tiempo disponible mucho mejor se podrá preparar el candidato y el equipo y, sin duda, mejores resultados se tendrán. Como dato curioso, el comenzar con tanta anticipación no necesariamente encarece la campaña, por el contrario, puede ayudar a hacerla más económica.

Otro tema que en ocasiones pasa desapercibido en algunas campañas, se refiere a que la estrategia debe estar plasmada en un documento, pues si no está escrita, o si solo está en la mente del candidato y de sus colaboradores cercanos, al final esa estrategia no existirá, pues el calor y la intensidad de la campaña harán que de manera muy fácil se caiga en lo coyuntural y se olvide lo estratégico, se le dé preponderancia a lo urgente sobre lo importante.

Por lo tanto, la manera de que estas cosas no ocurran se refiere a que la estrategia esté debidamente escrita.

Así que tomando como base la importancia del tiempo, la primera parte que debe contemplar una estrategia es analizar las metas y objetivos que se plantean en las distintas etapas de la campaña, las cuales deberán estar expresas en las acciones a corto, mediano y largo plazo, que nos llevarán a la consecución de los fines deseados.

En esta etapa, la discusión y el estudio deberán ser amplios y profundos, y soportada en las investigaciones realizadas y con amplia participación del candidato, sus personas cercanas y los técnicos, a fin de poder producir la base de la estrategia. Igualmente, como se está en la fase de evaluación de los objetivos y metas, también se debe prever un mecanismo para la medición y auditoria de las acciones planteadas.

Lo que no se mida o audite, seguramente serán acciones que consumirán recursos. –logísticos, humanos y tiempo– que, al ponerlos en una balanza y sopesar los beneficios de dicha inversión contra, los resultados, serán muy seguramente desfavorables. Por lo tanto, lo que no se mida y no se audite, deberá ser, o bien ser descartado, o bien modificado para que sea sujeto para ambas valoraciones.

Véase un ejemplo sencillo, pero que será ilustrativo de lo anterior. En una campaña en un estado de México –departamento o provincia como se le conoce en otros países– se resolvió hacer una cantidad enorme de pendones con la imagen de los candidatos de cada municipio, y el parámetro que se tomó en cuenta fue el número de electores por municipio; sin embargo, a nadie se le ocurrió ver más en detalle, por ejemplo: ¿Se tendría la capacidad de poner todos esos pendones en el tiempo requerido?, ¿en los municipios pequeños hay suficientes postes eléctricos –luminarias– para colgar todos los pendones? Al no tomar en consideración esos dos elementos, el nivel de desperdicio de pendones fue enorme,

causando un daño económico a la campaña, pues para muchos municipios se hicieron más pendones que postes existentes en esos territorios.

Otra parte que es vital para la construcción de una estrategia es analizar y estudiar la imagen del candidato, de su movimiento o partido, de su entorno más cercano, así como la de los adversarios. Este estudio no solo toma en cuenta los puntos positivos o negativos que pueda tener el candidato, su entorno, movimiento y adversarios, sino que deberá ir mucho más a fondo, encontrar muchos más detalles y tener claridad en cómo el electorado percibe al candidato y a los adversarios. Al profundizar en este tema, se deben encontrar las causas que originan los aspectos negativos del candidato, para poder neutralizarlos, y en el caso de los adversarios poderlos potenciar y exhibir. Esto es parte del juego, y si no se hace, se estaría exponiendo, por un lado, a ciertos riesgos, y por otro, se desaprovecharían oportunidades para golpear al adversario.

Un par de ejemplos quizás permiten ilustrar lo anterior. En una campaña, un candidato joven, preparado, carismático, transparente en su vida pública y privada y con buenas posibilidades de victoria, tenía la carga negativa de su apellido; es decir, algunos familiares habían sido muy cuestionados públicamente, aunque la realidad se refiere a que a ninguno de ellos la justicia jamás le abrió ninguna investigación y, mucho menos, jamás fueron sentenciados. Simplemente fueron objeto durante años de acusaciones sin fundamento y sin pruebas, pero eso, marcó el apellido, y todos los estudios indicaban que era una fuente importante de sus puntos negativos.

Ante este escenario, la primera decisión fue pedirle a la familia que no hiciera presencia en ningún evento o reunión de campaña, y además que no diera declaraciones públicas. La segunda medida que se tomó fue dar una conferencia de prensa, meses antes del arranque de la campaña, diciendo fundamentalmente que durante muchos años se había mancillado el apellido de su familia, que

nunca se había probado nada de lo que los acusaban, que ningún tribunal del país jamás había abierto ninguna investigación, y que por tanto, el candidato defendía a su familia pues eran su misma sangre, pero que a partir de ese momento él no aceptaba que se hablara más de su familia y que en la campaña por venir, si querían atacarlo, que lo hicieran con él y no con su familia pues jamás respondería a ataques contra su gente.

La reacción inmediata de los medios y de algunas personas en las redes sociales fue negativa, pero se centró el debate en ese momento, y además un par de semanas después ya el tema no era noticia, ni había referencias en las redes sociales. Meses después, cuando se entró formalmente a la campaña y el tema de su familia sencillamente no estuvo en la palestra, pues ya se había agotado.

En otra campaña, un gran operador político de vieja data, con una mente brillante y estratégica, había sido pésimamente evaluado en los estudios. Al estar tan cerca del candidato le hacía daño a este último, y a su vez, el candidato lo consideraba una ficha extraordinaria y no quería prescindir de él. Sencillamente se habló con el operador, se le enseñaron los estudios. Por supuesto se impactó de la pésima percepción que el electorado tenía de él, pero afortunadamente lo entendió. Se debatieron con él los resultados de los estudios, y se hizo lo que se tenía que hacer. Tomar las decisiones más convenientes para la campaña, entre las cuales fueron: Ninguna declaración a los medios, bajo perfil en su totalidad, no asistir a ningún evento público de campaña y solo aparecer en reuniones muy selectas y privadas. Al desaparecer a este personaje del radar de los medios, y al comenzar a no ver fotografías, imágenes y reseñas, sencillamente se fue eliminando de manera progresiva una fuente de generación de aspectos negativos para el candidato.

Otro elemento importante es la definición de los temas centrales, es decir, el terreno sobre el que se quiere desarrollar y mover a lo largo de la campaña. Tener claridad en los límites sobre los cuales

se va a desenvolver y cuales terrenos y temas son fortalezas de nuestros adversarios para no entrar en ellos, esto es fundamental y crucial para que la estrategia tenga coherencia y resultados en el tiempo. Mantenerse apegados a la estrategia y a los temas seleccionados en el transcurso de la campaña evitará, por una parte, que la campaña invada áreas donde los adversarios puedan tener ventaja, lo que adicionalmente harían ver al candidato débil e improvisado ante el electorado, y por otra parte, la férrea disciplina y apego a la estrategia y mensaje, además de presentar a un candidato coherentes, será una incitación a que el adversario entre al territorio donde la campaña y el candidato tienen ventaja.

Adicionalmente, la evaluación constante de los acontecimientos, de las coyunturas y del actuar de los adversarios, permitirá dibujar escenarios futuros y para eventualmente adaptarse a ellos sin salirnos de la estrategia. Aquí funciona la máxima de que la estrategia se hace para ganar y las tácticas para no perder. Es decir, si se puede trabajar con la debida antelación, este ejercicio permitirá blindar la estrategia y su aplicación en el tiempo.

Definir quién es el público objetivo o segmento poblacional objetivo, al que la campaña debe conquistar entendiendo donde están, cuáles son sus características, es un elemento de vital importancia que la estrategia deberá contemplar. Por lo costosas que se han vuelto las campañas, y lo limitado del tiempo para hacerlas en ocasiones, se debe definir con claridad cuáles son y dónde están los electores que se podrán mover hacia la posición más cercana, para inducirlos a que voten por una determinada fórmula. Nota importante, el objetivo es acercar a los electores a la posición y propuestas del candidato, razón por la cual la definición del *target* se vuelve fundamental.

El candidato debe lanzarse a diestra y siniestra por todos los electores, porque no hay campaña capaz de financiar y sostener ese ritmo, por lo tanto, para ser efectivos y muy eficientes, los esfuerzos se deben concentrar en el *target*, enfocar la mayoría de las acciones sobre ellos y evitar el desperdicio de tiempo, energía

y recursos en la otra porción de electores que de antemano se sabe que por ningún motivo votarán por un determinado candidato.

Esto es posible saberlo con cierta precisión si se combinan varias técnicas de investigación y se estudian sus resultados con detenimiento. Así como antes se comentó sobre el “terreno” sobre el cual desenvolverse, en términos de los temas centrales a tocar a lo largo de la campaña, aquí se refiere a la tipología y características de los electores *target* y a su ubicación física. Tener claridad en este tema ahorrará muchos recursos y hará que la campaña sea más eficiente en la consecución de sus objetivos.

Por último y, por ello no menos importante, la estrategia debe ayudar a definir los temas que se quieren manejar en la campaña, pero también debe dar todos los insumos para la construcción del mensaje central de la misma. No se está hablando del eslogan, o una frase bonita que rime con el nombre del candidato o, peor aún, una frase que exprese el deseo y el sentir del candidato. Nada más alejado de la realidad. Las elecciones, al tratarse de los electores y no del candidato, tienen que ver con los sueños, aspiraciones, y fundamentalmente de las angustias del elector.

Así que la visión del candidato queda en un segundo plano, pues el mensaje debe poder concentrar de manera simple, corta, claramente entendible y creíble, la oferta central que la campaña propone al elector. Crear eslóganes como: “Vota por los honestos”, “Por un futuro mejor”, “Vota por los tuyos”, “El Gobernador”, “Vota por Raimundo, el amigo de todo el mundo”, y tantos y tantos que se ven a diario, son frases vacías que si acaso reflejan de muy mala manera el pensamiento, o quizás el ego mismo del candidato, pero a la población no le dice absolutamente nada.

Por lo tanto, el estudio profundo, serio, metódico y científico de los resultados de todas las herramientas de investigación que se tengan a disposición de la campaña, permitirá a esta y al candidato ponerse en la piel del elector, vivir y sentir lo que él vive,

siente y padece en su vida cotidiana. Esto posibilitaba conocer claramente cuáles son sus sueños, aspiraciones y temores, con lo cual se podrá producir un mensaje que además de interpretar a cada elector, lo represente, le dé esperanzas, lo ilusione, y le propicie empatía con el candidato.

Si se logra eso se habrá avanzado en un paso importante, pues al haber empatía, se aumenta la probabilidad de que el mensaje sea escuchado, entendido y, sobre todo, aceptado y hecho como propio por el ciudadano. En definitiva, se estaría rompiendo la barrera de la sordera selectiva que imponen los electores y se estaría en el camino a entrar, y conquistar su corazón y, sin duda, su voto.

2. Requerimientos de la estrategia

Los requerimientos elementales que toda estrategia necesita para lograr con éxito sus objetivos, será el tema en el que nos adentraremos ahora.

El primer elemento, sin duda, es el tiempo. Este componente es el único recurso no renovable y que siempre va a escasear en una campaña. Siempre se podrá conseguir más gente, más dinero, pero más tiempo no será posible. La campaña tiene un día de inicio y un día de terminación, el día "D". Lo que no se pudo hacer, ya no se podrá hacer, así que el tiempo se vuelve un recurso invaluable en las campañas. Desarrollar y, sobre todo, aplicar una estrategia no se hace de la noche a la mañana. Requiere de tiempo para investigar, estudiar, debatir y luego más tiempo para desarrollarla. Por ello, la recomendación de que cuanto antes se comience el proceso, mejor será, y el tiempo cobra relevancia volviéndose un gran aliado.

La investigación a través de instrumentos tales como las encuestas, *focus groups* (grupos focales), entrevistas en profundidad, mapas del poder, análisis demográficos, *targeting* electoral –público o segmento poblacional objetivo, focalización electoral-, análisis multivariados sobre los resultados de las encuestas, entre otros,

requiere de tiempo para su elaboración, recolección de la data, procesamiento y posterior análisis. A eso, habrá que contrastar entre sí los resultados de estas herramientas, así como al discutir, debatir y razonar; por lo cual el tiempo es clave.

Otro ingrediente es el dinero. Para diseñar la estrategia se debe investigar, y la investigación cuesta dinero. Claro está, dependiendo del tamaño de la campaña se usarán más o menos herramientas, pero su utilización siempre será indispensable, porque no hay manera de concebir una estrategia seria, consistente, sólida y sobre todo ganadora, si la campaña solo se guía por el olfato de los actores políticos. Por otra parte, se debe ver la investigación como una inversión y no un gasto, puesto que con ella se estará obteniendo información de buena calidad, con resultados científicos para usarlos como guía dentro del desarrollo estratégico de la campaña. Si se quisiera ejemplificarlo, es como volar un avión, donde además de la capacidad visual del piloto y su experiencia, se tendrían todos los instrumentos a disposición. Ningún piloto serio aceptaría volar solamente por observación, pues si no tienen instrumentos, estará completamente ciego.

Así que priorizar los recursos para la inversión en investigación, es una de las mejores decisiones que puede tomar cualquier campaña. Es la mejor inversión que se hará, y la que más rentabilizará en términos de resultados. Por ejemplo, ya se comentó anteriormente que debe enfocarse en el *target*, público o segmento poblacional objetivo, para no desperdiciar recursos en electores que jamás votarán por la fórmula propuesta por la campaña. Entonces ¿cómo saber las características y la ubicación de esos electores que son susceptibles de moverse hacia determinado candidato y votarle si no se invierte en investigación? De nuevo, se estaría volando un avión sin instrumentos. Seguramente nadie no abordaría, a conciencia, un avión sin instrumentos, entonces ¿cómo afrontar una campaña, sin investigación?

El talento humano es otra parte fundamental para tomar en cuenta como requerimiento de la estrategia. La correcta selección de

quienes harán los distintos procesos de investigación es fundamental. Para ello se debe analizar la calidad de los estudios realizados previamente, el historial, referencias y de ser posible, su ranquin en el mercado y que tan especializadas están las empresas que los hicieron. Luego, y solo allí entonces se debe contratar el proceso de investigación. Aquí también entran los consultores políticos porque su correcta selección será una pieza clave para el éxito de la campaña, por su talento y experiencia dentro de su área de experticia, pues no todos los consultores políticos son expertos en las áreas de la comunicación política, puesto que hay muchas especialidades que van desde el contacto directo, el manejo de la estructura territorial o electoral, y el manejo de las redes sociales, etcétera.

Por tanto, se tendrán investigadores sociales, investigadores de los adversarios, informáticos, estrategias, gerentes de campaña, etc., pues con la tecnificación y complejización de las campañas también surgen nuevas especialidades. Así que, la selección del consultor requerido, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de cada campaña, entra dentro de la clasificación del talento necesario para el desarrollo e implementación de la estrategia.

También se requerirá gente. Mucha gente. Una campaña no se hace sola. Se podrá tener la mejor investigación, la mejor estrategia, pero después habrá que materializarla en acciones de campaña que requerirán de muchas personas. Construir un equipo de campaña amplio, con personas que tengan cierta experticia en el área que se vayan a desenvolver es vital para concretizar la estrategia. Sin talento humano, por muy bueno que sean tanto el candidato como su pequeño entorno, no será fácil manejar la campaña y, sobre todo, cumplir con los objetivos.

Por supuesto, en materia de campañas electorales, lo que sobra no abunda, pero siempre se deberán tener personas dispuestas a ocupar trincheras, y hacerse responsables por las tareas y misiones que se le encomendaron. Pero no se trata solo de “masa”

de personas. En ocasiones el talento se impone sobre la cantidad, y con lo “justo y necesario” se logran hacer grandes cosas. Una breve anécdota que tiene relación con este tema y ayudará a ilustrarla. En una campaña, todo el proceso de investigación ya estaba hecho, definida la estrategia, el mensaje y las bases del plan de campaña.

Esta última parte, se había desarrollado en función de los requerimientos que ordenaba la estrategia, y de los supuestos recursos que existían para desarrollar la campaña. Fui llamado a última hora para actuar como consultor residente y ayudar a dirigir la campaña. A mi llegada, me encuentro con el hecho de que aún no había ni un gerente ni equipo de campaña, ni siquiera comando u oficina de operaciones. Para estas, la semana anterior a mi llegada, se había recibido como donación una edificación muy bien ubicada, grande y amplia, pero, pequeño detalle, con cuatro años sin uso, por lo que no había agua, electricidad, internet, ni mobiliario, solo una capa de tierra y polvo de un centímetro de grosor.

Además, estábamos a noventa días de las elecciones y varios puntos por debajo de nuestro principal adversario. El candidato había sido postulado por un movimiento de reciente constitución y las firmas de apoyo se habían recogido en gasolineras de la ciudad. Por fortuna había una buena cantidad de números telefónicos. Así que se llamó a todas las personas que habían firmado para la constitución del movimiento para invitarles a formar parte de la campaña. La mayoría no quiso involucrarse, pero los que sí aceptaron la invitación, los reunimos y fuimos inventariando cuáles eran sus áreas de experticia o en su defecto, en qué áreas deseaban colaborar. En menos de quince días ya teníamos un equipo de campaña bastante respetable, más por su voluntad de querer hacer, que, por su tamaño o experticia, pero era lo que teníamos, y con ellos había que construir una campaña.

Por fortuna, la voluntad de esas personas permitió que se dejaran guiar y orientar a lo largo de la campaña y todos los días se integraba más y más gente. Se realizaron varias acciones muy

efectistas y llamativas, y los medios hicieron el favor de reseñarlas muy bien. Entonces, pequeños eventos se transformaban en acciones impactantes y eran percibidas por el público como grandes acciones o actos electorales. La campaña se fue desarrollando bajo los parámetros estratégicos ya establecidos, y nunca se apartó de ellos, como tampoco se hizo con el mensaje. Por supuesto que el trabajo fue monumental, la cantidad de horas diarias que se invirtieron fueron tremendas, muy agotadoras y desgastantes. Todas las acciones eran meticulosamente pensadas, planificadas y ejecutadas, pero, al final no solo se logró hacer una gran campaña, sino que se superó al principal adversario y se ganó la elección.

Un par de días después de la elección, estando con un pequeño grupo de miembros de la campaña en un restaurante, llegó el candidato que habíamos derrotado. Como conocía a algunos de los que allí estaban, se acercó a saludar y con gallardía a felicitar al equipo por la victoria. Hasta allí todo bien, pero, hizo un comentario que impactó. Nos comentó que él no estaba preparado para enfrentar una campaña con un equipo tan grande y tan bien organizado. Comentó que no había ningún rincón de la ciudad donde no estuviera presente nuestra campaña, que todas las actividades que hacíamos eran grandiosas y hasta nos dábamos el lujo de seguirlo a él y sus actividades –esto último fue cierto, pero eran apenas dos personas en una motocicleta–.

Así que con el talento que se tenía y la gran voluntad de ese pequeño grupo de personas que comenzó la campaña 75 días antes de la elección, al estar organizados, y al seguir un plan con una estrategia clara y un mensaje de impacto, logró una victoria que si bien fue muy sufrida para el adversario fue producto de un equipo inmenso, bien organizado y disciplinado. El talento y la gente son entonces dos elementos indispensables, tanto como lo son el dinero y el tiempo.

Ahora, también hay otros elementos que se deben considerar y que contribuyen a que la estrategia sea un éxito. Tener un plan de campaña, detallado y presupuestado es vital. Si se hace el símil

con la aviación sería como tener un plan de vuelo, saber de dónde se parte, a dónde se desea llegar, y sobre todo, cómo se va a lograr. El plan de campaña es la concreción en acciones de la estrategia. La estrategia no solo es un documento abstracto, sino un reflejo de todo el desarrollo estratégico, producto de la investigación, el estudio y el debate, y el plan sencillamente calendariza todas y cada una de las acciones a desarrollar a lo largo de la campaña, para viabilizar e implementar dicha estrategia y alcanzar los objetivos propuestos.

Por otra parte, una campaña bien organizada debe tener con lo que usualmente se ha llamado “Cuarto de guerra”. Esta instancia está conformada por un pequeño grupo elite, gente con capacidad para pensar estratégicamente, cuya principal función es monitorear la campaña propia y la de los adversarios, dibujar posibles escenarios, planificar y recomendar al comando de campaña y al propio candidato algunas acciones tácticas que alineadas con la estrategia, sirvan para propósitos determinados, en función de la coyuntura presente o futura que sea puede preverse.

En esta instancia juega un rol fundamental el talento humano con el que se pueda contar y su nivel de compromiso con la campaña. Los integrantes de este grupo, deben ser gente que además de las características ya mencionadas, sean de confianza del candidato y, por otra parte, los principales consultores externos deberán participar junto al candidato. Es de hacer notar que el candidato no tiene por qué asistir a todas las reuniones del cuarto de guerra, sin embargo, bien podrá hacerlo cuando así lo desea o cuando expresamente sea convocado. En este último caso, se le convoca, pues la decisión es trascendente para la campaña. Tener esta instancia es disponer de un grupo pensante, que no se deja contaminar por el calor de la campaña ni por el deseo y la aspiración de ganar. Piensan estratégicamente, actúan con frialdad y pragmatismo, con el foco puesto siempre en los objetivos de la campaña. Este grupo, puede llegar a ser un gran activo, por lo que su constitución debe ser bien pensada, para que logre cumplir su cometido.

Otra pieza importante es tener un pequeño grupo de personas que puedan ayudar a auditar las actividades de campaña. En ocasiones a este grupo se le denomina “torre de control”. Este equipo, de manera pragmática debe ayudar a evaluar las actividades de campaña, verificar que se hayan cumplido las metas y objetivos establecidos para cada actividad, puesto que de nada sirve programar actividades si estas no se realizan o se hacen a medias. Lamentablemente, en muchas ocasiones, tanto el personal voluntario como el contratado, cuando la actividad evaluada no alcanzó la meta propuesta, tienden a modificar la realidad, bien sea por vergüenza o por costumbre. En ambos casos hay un daño a la campaña, que además es irreparable, pues como ya se dijo, el tiempo es irrecuperable y escaso.

Por tanto, tener un pequeño equipo que ayude a auditar las actividades de campaña, que aporte sobre la marcha información cierta y fidedigna, permite hacer los ajustes necesarios para solventar las causas que hayan provocado que algunas actividades no hayan cumplido con las expectativas. Por lo general, este grupo debe trabajar con autonomía y reportar directamente al jefe, gerente o director de la campaña, quien con información seria y creíble, podrá tomar las decisiones a las que hubiera lugar. Esta unidad, además, ayudará a proporcionar indicadores que servirán para evaluar los progresos de la estrategia y el plan en función de los objetivos. Claro está que estos no serán los únicos indicadores, puesto que se deben añadir los resultados de las investigaciones que se vayan haciendo a lo largo de la campaña. Esta combinación sobre cómo se ve la campaña desde adentro y cómo se ve desde afuera, ayudará en mucho a hacer los ajustes, si fuera el caso.

En conclusión, **tiempo, dinero, gente, talento, plan de vuelo, cuarto de guerra, torre de control e indicadores**, son requerimientos invaluable que ayudarán no solo a blindar la estrategia, en función de los objetivos, sino que permitirán su constante observación para hacer los ajustes si estos fueran requeridos.

En muchas campañas se tiende a no pensar de manera integral, y a pesar de tener una estrategia, un mensaje y un plan, con la intensidad de la contienda, más lo urgente de todas las actividades, se debe esmerar para no desviarse del camino estratégico trazado, por lo que conviene tener siempre presente todos estos elementos para actuar en vez de reaccionar, para no sobreponer lo urgente a lo importante, como tampoco lo táctico a lo estratégico. El foco es el votante y los objetivos estratégicos previamente definidos, y siempre debemos estar sobre esa línea. Abandonarla, puede costarle caro a la campaña.



Capítulo 4

Investigación ¿gasto o inversión?

Hay una sola razón para contratar encuestas políticas: ayudar a que el candidato gane la elección. Si una encuesta no hace eso, no sirve de nada contratarla.

Joseph Napolitan
¿Cómo ganar las elecciones?

A lo largo de varios capítulos nos hemos referido a la investigación como una pieza clave en la comunicación política moderna, pues es la investigación la que nos ofrece buena parte de los insumos para poder producir una estrategia exitosa, por lo cual, el primer concepto a tener claro que esta es una inversión y no un simple gasto de campaña. Darle prioridad en el presupuesto de campaña a la investigación será de las mejores inversiones que se podrán hacer, pues nos ayudará a definir la ruta crítica para alcanzar los objetivos.

Dependiendo del tamaño de la campaña, se podrá hacer más o menos inversión en investigación, pero siempre habrá que realizarla si se quieren tener herramientas que nos den información y conocimientos mucho más certeros que el simple olfato, o las encuestas de una campaña pasada, o la supuesta investigación que hizo el adversario y que mágicamente llegó al comando de campaña.

Hay muchas herramientas que se pueden usar hoy en día. De nueva vuelta, no necesariamente se deben usar todas, todo dependerá del tamaño de la campaña. Por ejemplo, no es lo mismo la campaña presidencial de México o Brasil, a una campaña a representante, diputado, o alcalde de un municipio de El Chocó en Colombia. Son dimensiones muy distintas.

Sin embargo, en ningún caso se pueden afrontar estas campañas sin tener a disposición algunas herramientas de investigación.

Sorprendentemente en muchas partes, fundamentalmente en Latinoamérica y África, hay campañas que se desarrollan en función del olfato de los candidatos y sus colaboradores cercanos, pero ¿logran tener éxito? Depende. Probablemente si en una determinada localidad ninguna de las campañas que se desarrollan cuentan con algo de investigación, pues ganará o quien cometa menos errores, o bien quien tenga el olfato más afinado. En todo caso, en una suerte de ruleta rusa, donde el resultado final será siempre incierto.

Si la campaña, no tiene una buena investigación como soporte de una estrategia sólida, así como de un mensaje tremendamente emotivo que conecte con el corazón del elector, y que además le siembre esperanza, es muy posible que no tenga éxito. Como se dijo anteriormente, la estrategia es multidimensional, y el concepto de comunicación política moderna, también lo es. Son muchos factores y elementos los que se deben armonizar y hacer que funcionen como reloj.

No basta con tener solo una parte de los elementos, si la campaña quiere tener éxito en alcanzar sus objetivos, tendrá que contar con todos los elementos y, si alguno es primordial, es la investigación. Ella ayudará a tener claridad sobre los anhelos, sueños y preocupaciones del electorado. Dará los datos precisos sobre la imagen del candidato y de los adversarios, la profundidad de estas imágenes, la percepción del electorado sobre los partidos o movimientos políticos, el grado de identificación de los electores con ellos, qué tan cerca o lejos están los electores de los partidos o movimientos, y además, arrojará datos sobre la intención de voto, y qué tan sólida es.

Adicionalmente, permitirá tener una aproximación a las expectativas de los electores, a entender el entorno social, económico, político de ese momento histórico concreto, dirá qué tipo de electores se tienen al frente, cómo son, sus costumbres, hábitos. Aportará valiosa información de cómo el elector visualiza su futuro, que tipos de electores hay, lo que facilitará categorizarlos, no

solo de acuerdo a género, edad, nivel socioeconómico o educativo, sino que permitirá ir mucho más allá e identificar quiénes están más cerca de la propuesta y el candidato, y quienes más lejos, quiénes a pesar de mostrarse indiferentes, se podrán acercar a la posición de la campaña y quiénes definitivamente jamás estarán con esa propuesta o candidato.

La investigación también ayudará a definir cuáles son los canales y medios más efectivos y eficientes para transmitir el mensaje, con lo cual se podrá hacer una priorización sobre la inversión en medios y publicidad. Pero más aún, la investigación ayuda a construir un mensaje poderoso, impactante, que haga que el elector se sienta identificado con la propuesta. Igualmente, ayudará a descifrar cuáles deben ser las señales que se deben emitir, para despertar su interés, propiciar en el elector la respuesta deseada, cuáles son sus emociones e intereses, y si sus respuestas son obvias y directas, o difíciles de comprender e identificar.

La investigación también permitirá tener seguridad de qué imágenes y palabras asociadas al mensaje serán las que mejor permean en la mente del elector, pues con el ejercicio de la investigación se tendrá conocimiento sobre su proceso de pensamiento y esto permite establecer una ruta segura y confiable para llegar a su corazón, desatando sentimientos de empatía, superando así esa enfermedad moderna que ya se definió anteriormente como la sordera selectiva.

Es decir, que sobre su proceso y experiencia consciente, se podrá ahondar en su psiquis, entender sus códigos y hacer una conexión positiva entre el candidato y el elector que le ayudará a este último a entrar al proceso de toma de decisión de por quién votar. Así que ¿por qué arriesgar un proyecto político, simplemente por “ahorrarse” algo de dinero en la investigación? Eso no tiene ningún sentido, máximo cuando ya se ha comprobado científicamente que la campaña más cara, es la que se pierde.

Los ejemplos que siguen seguramente le ayudarán al lector a dimensionar todo lo que la investigación puede hacer por la campaña y el candidato si se utilizan correctamente las herramientas y se interpretan certeramente los resultados.

En el primer caso, las encuestas decían que el principal problema del país, que identificaba el 72 % de la población era la inseguridad. Adicionalmente, al preguntar por los principales problemas en su comunidad, ya no en el país, el 36 % nos hablaba de la falta de oportunidades para los jóvenes, al 42 % les preocupaba la calidad de la educación. Pero yendo más a fondo y preguntando sobre cuáles eran los principales problemas que les afectaban a ellos en lo personal o a su familia cercana, el 48 % declaró que el dinero no le alcanzaba, el 53% dijo que por lo menos dos veces al mes, la comida no les alcanzaba.

Esos eran algunos pocos datos de las encuestas, pero al profundizar y estudiar el país nos encontramos con que el 10,2 % de la población sufría de pobreza extrema, el 46 % de pobreza, el 16 % rondaba el desempleo. El embarazo adolescente con terribles cifras –cercana a los 14 partos diarios de niñas menores de 14 años–, uno de los niveles más altos de feminicidios de Latinoamérica, inflación del 6% anual, el 49 % de los niños menores de 5 años de edad presentaban desnutrición crónica, además de una deserción escolar del 36 % en menores de 10 años de edad.

Esto solo por nombrar algunos datos que encontramos en las encuestas, los *focus groups* –grupos focales– y mucho material del Banco Mundial, ONU, Unicef, documentos de varias ONGs, y del propio Estado. Con estos elementos, que seguramente el adversario también tenía, este resolvió hacer su estrategia y el mensaje central sobre el tema de la inseguridad. Toda su campaña se basó en eso y jamás se apartó de allí. Se debe reconocer que fue muy disciplinado en eso, sin embargo, perdió la elección. Por otro lado, la campaña que asesoramos se enfocó en el tema social, en la posibilidad de oportunidades para la gente. Al principio solo el candidato entendió claramente hacia dónde se deseaba orientar

la estrategia, pero ni el partido ni el equipo de campaña lo veía. En ese momento se estaba abajo en las encuestas y solo se habló de programas sociales y posibilidad de oportunidades, cuando el principal problema del país era la inseguridad.

¿Cuál fue el resultado? Progresivamente se comenzó a subir en las encuestas a razón de 1 % mensual, con lo cual en nueve meses ya el adversario había sido superado, y se logró mantener ese ritmo de crecimiento y ganar la elección varios meses después. Las cifras que se han colocado en este ejemplo son una síntesis extrema del caso, pero el punto aquí es dejar claro que los procesos de investigación son complejos, requieren de tiempo, debate y sobre todo conectarse con elector, de la manera más íntima posible. Ambas campañas seguramente tendrían la misma información, pero fue evidente que cada una las interpretó de manera muy distinta. El resultado final demostró que nuestra lectura era mucho más acertada, pues se logró meterse en el ADN mental de los electores y se pudo no solo percibir lo que ellos percibían, también sentirlo, vivirlo, y por ello, se encontró un mensaje con el cual la campaña y el candidato lograron conectarse con el elector y ellos se identificaron con ese mensaje.

En el otro ejemplo, ya habíamos definido la estrategia y el mensaje, por lo cual se le entregó al creativo el documento estratégico, las encuestas y los *focus groups* –grupos de focales– que se habían hecho, así como las pautas de lo que se deseaban en toda la imagen gráfica y audiovisual de la campaña en función de la estrategia.

El creativo desarrolló su trabajo e hizo su propuesta, una sola propuesta, excelente, original e innovadora. Sin embargo, a pesar de que estaba enmarcada en los criterios que se le habían dado, la dirección de la campaña le sugirió que preparara dos propuestas más a fin de someterlas a un estudio de *neuromarketing*. Por supuesto, el creativo no estuvo muy contento con la solicitud, pero realizó las otras dos propuestas. Así que, la campaña tenía la propuesta A, la original que presentó el creativo, y las propuestas B y C. Todas las propuestas fueron llevadas al estudio y la mejor

evaluada, la que más conexión y empatía hacía con los electores, la que mejor entendían y que, de manera muy clara, el elector se identificaba con el mensaje que la campaña requería transmitir, terminó siendo la propuesta C. ¿Eran malas las propuestas A y B? No, para nada, eran geniales. Pero era mucho mejor la C, el estudio lo confirmó, al igual que el resultado electoral posterior.

Conclusión de estos dos casos. Si están disponibles distintas herramientas de investigación, y si se saben usar, aprovechar y, sobre todo, interpretar correctamente, sus resultados serán una ayuda enorme a la hora de realizar la estrategia y el mensaje. Esto claro está, le dará una ventaja sobre el adversario, pues la estrategia será sólida, estará blindada, y el mensaje será de impacto, con capacidad de llegar no solo a la mente del elector, sino irá mucho más allá, llegará a su corazón, despertará emociones que lo guiarán en el proceso de la toma de decisión sobre a quién le votará. Las ciencias sociales y las políticas ofrecen muchas herramientas. Pero, además, hoy la tecnología y la ciencia médica entre otras, en combinación con las ciencias sociales y políticas, están a disposición de todos por igual, así que solo se hará mención y una breve descripción de algunas de ellas, como referencia para el lector.

¿Cuáles usar?, ¿cuándo?, ¿cuánto invertir?, eso debe resolverlo cada campaña, pues cada campaña es única e irrepetible, pero, además, como se comentó anteriormente, depende mucho del tamaño, el tiempo y los recursos disponibles. En todo caso se debe recordar dos cosas: la primera, la investigación es una inversión y no un gasto. La campaña tendrá un muy claro retorno de su inversión con la investigación. Y, lo segundo, la campaña más cara, es la que se pierde o no logra sus objetivos. Así que, priorizar la investigación a la hora de presupuestar la campaña, es una buena decisión.

Como se dijo, se presenta una breve descripción sobre las principales herramientas disponibles y, que cualquier proyecto de comunicación política moderna que pretenda ser exitosa, debe considerar.

1. Encuestas

Es bien conocido que las encuestas son de las herramientas más usadas en la comunicación política moderna. Estas permiten cuantificar la opinión pública de manera bastante precisa y útil para la comunicación de la campaña. Si se está ante una campaña que hace una gran comunicación entre el candidato y los electores, el proceso de investigación de la opinión pública deberá ser constante, idealmente mes tras mes, a fin de ir descubriendo nuevos electores, público o segmento poblacional objetivo, nuevos mensajes y respuestas de los electores.

Cuando se está comunicando intensamente a diario en la televisión, radio, periódicos, revistas, correo directo, puerta a puerta, teléfono, a través de las redes sociales, o en eventos de campaña, entre otros, se debe monitorear todo lo que se está comunicando y es aquí donde las encuestas ayudarán a calibrar y cuantificar la reacción del elector sobre lo que se comunica, y si está logrando el impacto deseado.

Ahora bien, como consultores, para nosotros es importante y es nuestro deber estudiar encuestas pasadas, para ayudarnos a que nuestra inmersión en el terreno que nos desenvolveremos sea más rápida, pero sobre todo, mucho más eficiente.

En las condiciones ideales y teniendo bastante tiempo antes de las elecciones, lo recomendable es hacer una encuesta base con un cuestionario amplio. Esta información “base” proporcionará información vital para el desarrollo de la estrategia y permitirá, en las sucesivas encuestas, contrastar la información de los temas claves y sensibles.

Ahora, la muestra de votantes a encuestar deberá ceñirse estrictamente a las reglas que se aplican a la estimación de probabilidades. Además, la selección deberá realizarse hecha aleatoriamente y proporcional a las características de la población objeto del estudio, en términos de sexo, edades, niveles

educativos, socioeconómicos, ocupación, religión, tendencias modernas –animalista, vegetariana, vegano, ambientalista, agnóstico, etcétera–.

También es bueno recordar que siempre habrá un margen de error, el cual dependerá del tamaño de la muestra y que generalmente oscila entre el 3 % y el 5 %.

Esto quiere decir que, si la encuesta dice que el 42 % está de acuerdo con la propuesta X, y el margen de error es del 3 %, realmente pudiera ser del 39 % al 45 % los que pudieran estar de acuerdo con esa propuesta.

Por otra parte, esto también habla del nivel de confianza de la encuesta, la cual pudiera estar entre el 92 % al 98 % y, nuevamente, dependerá del tamaño de la muestra.

Pudiera pensarse que esta herramienta es imprecisa, pero su nivel de confiabilidad es alto y permite cuantificar la opinión pública con bastante precisión.

2. Seguimiento de opinión pública (*Tracking*)

Si bien se pudiera decir que una encuesta es una fotografía de un momento determinado, el *tracking* es más bien una película hecha con muchas fotografías que presenta día tras día los más mínimos movimientos en la opinión pública. En las encuestas se recoge gran cantidad de información, mientras que en el *tracking* interesa menos información, pero de períodos más cortos, diario, semanal, para saber cómo se comporta y reacciona el electorado ante algunos temas específicos, es decir, seguirle la pista al movimiento de las opiniones del electorado.

Por lo general esta herramienta se usa hacia al final de la campaña, pudiendo comenzar con dos meses de antelación a la elección, con una frecuencia de dos o tres días a la semana y hacia el último mes, tomar la muestra a diario.

Para los jefes, gerentes o directores de campaña este seguimiento es una especie de radar que les permite de ser necesario, tomar decisiones sobre acciones tácticas para maximizar la oportunidad de alcanzar los objetivos, o para detener, y hasta hacer retroceder el avance del adversario.

En este instrumento lo que se hace es dividir la muestra en tres partes. El primer día se recolecta un tercio de la muestra, el segundo día otro tercio y, en el tercer día el último tercio. Es aquí donde se presentan los primeros resultados, consolidando las muestras recogidas los tres días. A partir de allí, diariamente se sigue tomando un tercio de la muestra, pero con la particularidad de que la del cuarto día se incorpora y se desincorpora la del primer día. El quinto día se incorpora la de ese día y sale la del segundo día, el sexto día se incorpora la muestra recolectada, y se descarta la del tercer día y así sucesivamente hasta la elección. De esta manera, se puede ver y cuantificar hasta el más mínimo movimiento de la opinión pública.

3. Grupos focales (*focus group*)

Los *focus groups* o grupos focales son una de las técnicas más utilizadas en la comunicación política moderna. Si bien las encuestas nos aportan datos de valor cuantitativo sobre la opinión pública, estos grupos focales nos dan información cualitativa.

Es decir, en este tipo de investigación, se busca entender con mayor profundidad las motivaciones, creencias, actitudes y conductas de los distintos grupos de electores. Se trata de entender las emociones, qué los mueven ante determinados hechos, acciones, o figuras públicas. Es comprender “el por qué” de determinado comportamiento, actitud o reacción de un grupo de electores específico.

Para ello, previamente se elabora una guía sobre los temas a investigar, y luego el entrevistador va guiando la conversación del grupo hacia los temas de interés.

También permitirá saber y entender el lenguaje, los modismos, y frases que usan los distintos grupos poblacionales, lo cual, unido a los grupos focales realizados antes de las encuestas, facilitará usar las palabras correctas en los cuestionarios, para que sean fácilmente comprensibles por los electores que se van a encuestar. Si el encuestado no entiende la pregunta, quizás conteste cualquier cosa, y eso no nos servirá de mucho.

Adicionalmente, dará buenos insumos para la construcción del mensaje, claro está, tomando en consideración que se debe aplicar los grupos focales sobre los distintos segmentos de la población, a fin de tener la opinión de todos ellos. No es lo mismo la opinión, sentimientos, actitudes, esperanzas y miedos ante la vida de un segmento de las clases más humildes, que uno de las clases pudientes, por solo poner un ejemplo.

Entonces, al tener la opinión de todos los grupos, se podrá encontrar el hilo conductor que los interconecte a todos ellos. Los grupos focales también se hacen después de las encuestas, por un lado, para validar ciertos datos que arrojaron estas y por otro, ayudar a encontrar lenguajes y sentimientos que sirvan para testear mensajes y piezas publicitarias, ayudando a definir cuáles son mejores, las que más impactan y producen sensaciones y sentimientos de empatía en el electorado. Dicho de otra manera, con cuáles piezas se sienten los electores más identificados.

4. Entrevistas en profundidad

Esta técnica es básicamente una conversación con un entrevistado, para lo cual el entrevistador llevará una guía en la que, si bien se le permitirá al entrevistado tocar los temas de manera amplia, el entrevistador deberá mantener la conversación en los temas de interés, a fin de que esta no se haga infinita. No hay respuestas buenas o malas, porque de lo que se trata es de escuchar y aprender sobre la forma de pensar del entrevistado, sus expresiones emocionales, sus experiencias y obtener la información que requerimos para nuestro propósito.

Si bien hay una guía para esta conversación, y habrá que mantener el foco sobre ella, es muy posible que durante el transcurso de la conversación surjan otros temas colaterales que puedan ser importantes por sí mismos, o porque tienen relación con los temas de interés de la investigación.

Por lo tanto, el entrevistador deberá tener la capacidad para mantener el enfoque, pero con cierta amplitud a fin de que el entrevistado aporte la mayor cantidad de información posible. Como no es una encuesta, la información obtenida es de carácter cualitativo y permitirá introducir en la guía de los grupos focales algunos temas sobre los que deseemos profundizar.

5. Estudios semióticos

Es una ciencia que se desprende de la filosofía y que estudia los sistemas de comunicación dentro de las sociedades humanas, estudiando las propiedades generales de los sistemas de signos, de qué significan y qué peso tienen cada cosa, actitud, fenómeno o situación, como base para la comprensión de toda actividad humana. Aquí, se entiende por signo, un objeto o evento presente que está en lugar de otro objeto o evento ausente. Es un estudio complejo, que realizado con el equipo adecuado, aporta información de alta calidad, que debidamente discutida, debatida y estudiada por un equipo interdisciplinario, dará una ventaja competitiva a la campaña que disponga de esta herramienta.

6. FODA

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, Amenazas) es un instrumento de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, candidato, campaña, partido o movimiento político, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. Es como una “radiografía” sobre una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz, son particulares de ese momento. La matriz FODA permite obtener

un diagnóstico, que en función de ello, ayudará a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Luego de analizarlas, pueden ser de gran ayuda para la toma de decisiones estratégicas en aras de mejorar la situación actual del proyecto. Podrán tener cierta carga de subjetividad, pero lo interesante es que, si están bien realizadas y cruzadas las variables, ofrecerán información valiosa para decisiones estratégicas y fundamentalmente para las tácticas.

7. Análisis de resultados electorales, *targeting* electoral

El análisis de los resultados electorales de pasadas elecciones, puede ser un instrumento sumamente interesante, que arroje información valiosa sobre el comportamiento electoral de los electores, en pequeñas áreas geográficas en elecciones pasadas. El objetivo de estudiar este comportamiento es muy simple, si en un área geográfica determinada, históricamente la mayoría de los lectores le votan a un mismo partido, es muy posible que ese comportamiento se mantenga; igualmente, si en un área geográfica precisa, históricamente la mayoría de los lectores no le votan a un determinado partido o movimiento, probablemente esa condición también se mantenga, y además permite detectar las zonas donde por lo general la abstención es importante.

Lo más interesante aquí será detectar las áreas geográficas donde hay fluctuación o volatilidad de los votos, es decir, sitios donde de elección tras elección, la intención de voto de esos electores cambia de un partido o movimiento a otro.

Al determinar estos cuatro tipos de comportamientos, –votos duros propios, votos duros del adversario, votos volátiles o cambiantes y abstencionistas– se podrá hacer mucho más eficiente la inversión en comunicación en las distintas áreas geográficas y ayudará a personalizar e individualizar el mensaje. Por ejemplo, si se detectara que en una determinada zona el voto mayoritario por el partido o movimiento contrario ha sido una constante, pudiéramos decir que es un “voto duro” para el adversario, por ello,

si ese es un terreno muy fértil para el antagonista, la inversión que se haga allí deberá ser menor a la zona geográfica donde haya volatilidad electoral. Sin duda, esta última puede ser mucho más rentable.

Adicionalmente, si se está de acuerdo en que el tiempo es de los recursos que más escasean en una campaña, esta herramienta ayudará a planificar más eficientemente los recorridos que haga el candidato, pues en su mayoría, estos podrán estar enfocados en las áreas de mayor rentabilidad o de mayor posibilidad de captar adherentes a su causa.

Ahora bien, fundamentalmente en la última década, se ha visto el fenómeno de la aparición y desaparición de muchos partidos políticos o movimientos electorales; esto complica un poco el estudio de los resultados electorales, pues rompe la tradición histórica del voto y hace un poco más difícil seguir la pista del comportamiento electoral, pero igualmente se puede obtener información importante y, por tanto, no se deben menospreciar estos estudios.

8. Análisis demográficos

El análisis demográfico busca analizar y estudiar los elementos más característicos en un territorio específico sobre la población allí presente. Por tanto, los estudia mediante metodologías cuantitativas para lograr describir la magnitud, dimensión, distribución geográfica y las características de la evolución poblacional en un territorio determinado.

9. Análisis multivariado de resultados de encuestas

El análisis multivariado permitirá el estudio interrelacionado de las distintas variables sociales y demográficas a partir de modelos matemáticos con los que se pueden representar múltiples dimensiones de la realidad, facilitando a quien investiga un mejor y hasta mayor acercamiento a los fenómenos sociales presentes en el territorio objeto del estudio.

Para entender mejor los resultados de estas técnicas se utilizan dos enfoques. El primero tiene que ver con “las variables y sus interrelaciones”, y el segundo está relacionado con la evaluación de “la calidad de los datos”.

Por lo general este tipo de estudios es usado por las instituciones gubernamentales encargadas de las estadísticas de cada país, en las encuestas de hogares que realizan periódicamente. Tienden a ser estudios muy completos, con gran cantidad de datos, razón por lo cual, su estudio además de tomar tiempo requerirá de cierta experticia actuarial para poder traducir e interpretar el alto volumen de datos.

10. Análisis geográficos

Dentro de las distintas formas para abordar los procesos de investigación, tenemos los análisis geográficos, los cuales tienen asociada una referencia topográfica, de tal manera que se pueda localizar exactamente dónde sucede en un mapa, debiendo incluirse datos de campos –superficies– o datos asociados a objetos como puntos, líneas o polígonos. Es decir, todo dato que puede recolectarse y ubicarse sobre un mapa, permitirá tener una visión sectorizada y segmentada territorialmente.

11. Estudios de entorno

El análisis del entorno es un proceso mediante el cual se pueden identificar los factores estratégicos del contexto. Adicionalmente se pueden observar y distinguir oportunidades, factores que pueden incidir de manera positiva, o amenazas, factores que pueden influir negativamente en la campaña o el candidato.

El análisis del entorno se deberá nutrir adicionalmente con el análisis interno de la campaña, del diagnóstico estratégico de la misma y del análisis FODA, así como del mapa del poder, entre otros. Esta herramienta se usa con mucha frecuencia y de manera constante los cuartos de guerra de las campañas, pues les permite

tener el pulso de lo que acontece en la propia campaña, en la del o los adversarios, así como las circunstancias, atenuantes o particularidades que se presentan en un momento determinado y que puedan tener impacto en la propia campaña o en la de los adversarios.

12. Mapas del poder

Es una representación gráfica simplificada de las relaciones y vínculos entre personas, organizaciones –bien sean públicas o privadas–, instituciones e intereses. Este tipo de análisis permitirá comprender lo que no es evidente, lo que está bajo la superficie de las apariencias pero que sí es condicionante, pues permite descubrir no solo los vasos comunicantes entre instituciones, personas e intereses que pueden estar conectados y que a simple vista no los logramos detectar. Al comprender todos estos elementos, se facilita el descifrar ciertos hechos o particularidades que o bien puedan estar afectado la campaña, o bien alertar sobre posibles futuras afectaciones.

13. Cadena de Márkov

Es un método complejo que en lenguaje más aplicado a la política, el análisis es una forma de proyectar los resultados de las encuestas de tracking hasta el día de la elección. Los consultores argentinos Julio Pizetti e Ivan Hernández son especialistas en la técnica que es simplemente la aplicación de una forma de estadística avanzada. Normalmente, los resultados de la intención de voto suben y bajan de una encuesta hasta la próxima.

La aplicación de la técnica de Markov puede producir un pronóstico de la posición relativa de los candidatos en el día de la elección –sujeto, como siempre, al margen de error–.

Quizás la explicación más sencilla nos las ofrece hoy Wikipedia: “En la teoría de la probabilidad, se conoce como cadena de Márkov o modelo de Márkov a un tipo especial de proceso estocástico

discreto, en el que la probabilidad para que ocurra un evento dependerá solamente del evento inmediatamente anterior. Esta característica de falta de memoria recibe el nombre de propiedad de Márkov. Recibe su nombre del matemático ruso Andréi Márkov (1856-1922), que lo introdujo en 1906. Estos modelos estadísticos cuentan con un gran número de aplicaciones reales.”

14. Psicografía de los votantes

Es el estudio y posterior clasificación de las personas –electores– según sus actitudes, aspiraciones, sueños, valores y pesos simbólicos, actitudes ante la vida y otros criterios psicológicos. Es una metodología cualitativa, utilizada para encontrar rasgos comunes en grupos de votantes que permitirán efectuar una segmentación del electorado, sobre la base de algunos de sus aspectos anteriormente mencionados, así como los vasos comunicantes que puedan existir entre los distintos grupos.

15. Teoría de la catástrofe

La teoría de las catástrofes fue inventada por el matemático francés René Thom, quien desarrolló una metodología para poder interpretar mientras se contemplan ciertos fenómenos de la naturaleza y la sociedad que sufren un cambio repentino, y que resultan desproporcionadamente grandes en comparación con el tamaño de la causa que los desencadena.

Aplicada a las ciencias sociales, la teoría de las catástrofes proporciona herramientas para abordar fenómenos muy variados como, por ejemplo, cuándo y por qué pudiera presentarse violencia en alguna manifestación, o cuándo se pudiera derrumbar la Bolsa de Valores, solo por poner dos ejemplos y, cómo estos elementos pueden afectar a los electores, a su comportamiento y por supuesto a la elección misma.

16. Teoría del caos

También se le llama “Teoría de los sistemas fuera del estado de equilibrio” y fue creada por Edward Lorenz. Su característica principal es haber integrado en un solo campo teórico a todas las ciencias, en especial, la física y la biología, y que también puede aplicarse para la comprensión y entendimiento de los sistemas sociales, estableciendo un sistema de indicadores objetivos para estos procesos.

Como dice Wikipedia: “En síntesis, podemos considerar que la teoría del caos establece que pequeños cambios en las condiciones iniciales crean grandes diferencias respecto al resultado final, con lo que una gran mayoría de los sucesos y sistemas no resultan totalmente predecibles”. Es decir que, de vez en cuando, el movimiento de un número pequeño de algunos votantes, detectado en tiempo, podría indicar una transformación más grande en ciertos electores.

17. Análisis psicológicos

Usar la psicología y la psiquiatría facilitará estudiar los procesos mentales, las percepciones, sentimientos, sensaciones, creencias, improntas, así como el comportamiento del ser humano en su relación con el medio ambiente físico y social que lo rodea. Bien usada esta herramienta, puede ser muy poderosa y proporcionar unas ventajas a la campaña, por la información que en ocasiones puede ser altamente sensible, sobre todo si se estudia al adversario.

Estos estudios ayudan también a entender el proceso de construcción de la toma de decisión de los electores, así como comprender e interpretar la reacción de los electores ante distintos estímulos.

18. Análisis de redes sociales (ARS)

El análisis de las redes sociales se centra en descubrir los patrones de interacción entre las personas o instituciones, y organizaciones. Se logra al estudiar palabras claves, enlaces, contactos, pautas relacionales y estructuras, frecuencia e intensidad de estas y, sobre todo, como interactúan entre sí. Las redes están compuestas de nodos –actores– y líneas –enlaces–, y el objetivo es estudiar y analizar todo este conjunto de nodos y líneas, lo que no solo ayudará a entender estas interacciones sino que también permitirán a la campaña, desarrollar su estrategia para provocar las interacciones que deseen en función de sus objetivos, además de poder introducir sentimientos y hasta ayudar a crear matrices de opinión, bien que le favorezcan o bien que golpeen al adversario.

19. Big data o macrodatos

La racionalidad que tenemos los seres humanos es la capacidad que nos permite pensar, evaluar, entender y actuar de acuerdo con ciertos principios lógicos, con el fin de realizar alguna acción o la búsqueda de una finalidad. Por ser los únicos seres racionales de naturaleza, logramos desarrollar acciones con secuencias y lógicas de acuerdo con el pensamiento. Nuestra evolución como sociedad nos ha llevado a que en un computador se puedan realizar tareas y manejar datos, obedeciendo secuencias de pasos lógicos y algoritmos creados por el hombre para solucionar problemas. Por otra parte, el volumen del big data o macrodatos que está formado por conjuntos de datos cada vez de mayor tamaño y complejidad, especialmente procedentes de nuevas fuentes generadoras de datos es de tal magnitud que los *softwares* de procesamiento de datos convencional no logran procesarlos adecuadamente.

Sin embargo, estos volúmenes enormes de datos si pudieran ser recolectados, clasificados, depurados y procesados, se podrán utilizar para abordar problemas, predecir comportamientos que

antes no hubiera sido posible solucionar o predecir. Cuando se dice que las redes sociales conocen más de nosotros que nosotros mismos, es porque todo lo que se hace en ellas va dejando rastros digitales, y ese volumen de datos al ser compilados y analizados por los algoritmos, permite predecir el comportamiento de los seres humanos. El big data o macrodatos es una herramienta que recién comienza a incursionar en la comunicación política moderna. En Latinoamérica aún es incipiente, sumado al hecho de la calidad y la dificultad de acceso a los datos, pero, cada día su incidencia en la toma de decisiones será mayor.

20. Neuromarketing

Esta es una disciplina que ha llegado primero al mundo de los negocios y ya está presente en la comunicación política. El *neuromarketing* es la ciencia que estudia el comportamiento del cerebro humano en el proceso de la toma de decisiones de los electores ante diferentes estímulos, –candidatos, propuestas, mensajes–, estudiando algunos procesos mentales básicos como la atención, la percepción, la generación de emociones –negativas o positivas, de agrado o desagrado– la memoria, entre otros. Es tecnología y ciencia, midiendo las emociones de los electores. Esta disciplina realiza todo este proceso de análisis usando los instrumentos científicos más modernos para obtener resultados medibles y contrastables.

Para que estos estudios tengan mayor fidelidad y certeza, es preferible que sean realizados en contextos controlados como, por ejemplo, en laboratorios. Definitivamente es y será una herramienta poderosa, por su capacidad de profundizar en el entendimiento de los estímulos humanos, en estudiar qué áreas del cerebro reaccionan ante distintos estímulos, y ayudar a entender aún más el proceso de toma de decisiones de los electores - ciudadanos. Su uso irá en aumento, y cada vez será una herramienta más sofisticada, con la cual brindará más y mejor información, haciendo más eficiente la toma de decisiones.

Como se ha podido ver, las herramientas para la investigación, tanto en campañas como en gobiernos son muchas. Aquí, solo se han enumerado algunas de ellas, por tanto, quien quiera hacer una campaña victoriosa o, realizar una gestión de gobierno o parlamentaria exitosa, que trascienda en el tiempo, deberá usar algunos de los instrumentos de investigación disponibles en el mercado. Cualquiera de estos mecanismos de investigación, en mayor o menor medida, le permitirán tanto a un candidato, como a un gobernante o parlamentario, tener precisión del pulso de la opinión pública sobre cualquier tema que desee averiguar.

Si es en campaña, podrá medir el impacto que esta o la de sus adversarios está teniendo sobre el electorado, o si su mensaje lo están entendiendo y si la campaña atrae o aleja a los lectores. Si es en gobierno o parlamento, podrá medir con precisión, dependiendo del instrumento seleccionado, el estado de la opinión pública, las percepciones ciudadanas, y mucho, pero mucho más. Todo dependerá de dos cosas básicamente: Qué desea investigar y qué herramienta de investigación use para ello.

La investigación es, sin duda, la mejor inversión que se puede realizar tanto en campaña como en el gobierno o parlamento, de eso, no le quepa la menor duda. Hay una máxima que dice que la campaña más cara, es la que se pierde. Muchas se pierden por no querer invertir en investigación y se conducen sin estrategia, guiadas por el olfato del candidato o su grupo de más confianza, y solo al día siguiente de la elección se refiere a que entienden, por lo general de manera muy dolorosa y costosa, que su olfato, su percepción estaban equivocados.

En la gestión de gobierno o de un parlamentario, sucede exactamente igual. Si no tienen investigación se tiende a actuar o desarrollar, planes y actividades en función de su percepción u olfato, ya sea del gobernante o del parlamentario, y a pesar de lo muy experimentado y estudiado que puedan ser, puede terminar ejecutando acciones que al ciudadano o bien no le interese, o no era lo que el –ciudadano– esperaba de su gobernante o parlamentario

y, en ocasiones, peor aún, las actuaciones y decisiones del gobernante o parlamentario van en contra vía a los intereses y deseos ciudadanos, y todo por no invertir en investigación.

Para quienes actuamos en la consultoría política, es doloroso ver como en ocasiones buenos candidatos o excelentes gobernantes o parlamentarios desperdician energía, tiempo, esfuerzo y recursos por pensar que el empeño en investigar es exagerado. Tienden a pensar, en ocasiones, que al ser el consultor extranjero no conoce lo que ellos –candidatos, gobernantes o parlamentarios– llaman “realidad”, y por ello se insiste en invertir en investigación.

Una de las características que define a un consultor político es la capacidad de conectarse de manera muy rápida con la realidad local de lo que está sucediendo, pero es algo así como poder ver lo que está sobre el agua de un océano que se mueve constantemente, que tiene vida propia, pero ¿qué está pasando en las profundidades? Es allí donde deseamos llegar, es allí donde pueden estar sucediendo los hechos importantes, donde las emociones de los ciudadanos se pueden estar manifestando, y no necesariamente se ven en la superficie del océano.

Por la experiencia y el conocimiento del consultor, quizás se pueda intuir una parte de lo que está sucediendo en las profundidades, pero, sería absolutamente irresponsable, actuar, desarrollar una estrategia, crear un mensaje, diseñar un plan estratégico de acción, solamente basado en la intuición, en conocimientos de otras situaciones, y sin comprobación científica. La investigación es a las campañas o al gobierno, lo que un electrocardiograma es a un cardiólogo. Simple.



Capítulo 5

La importancia del mensaje

El objetivo de comunicación –política– es tocar un acorde sensitivo en el ciudadano de información ya presente en su mente. No es para insertar nueva información.

Tony Schwartz
La respuesta emocional

En varios capítulos se ha comentado sobre el mensaje. Aquí se quiere hacer énfasis en la importancia de este. Por ello, se debe ratificar un concepto, que si bien fue desarrollado por Tony Schwartz en los años 1970, sigue tan vigente como nunca: “El objetivo de comunicación –política– es tocar un acorde sensitivo en el ciudadano de información ya presente en su mente. No es para insertar nueva información”.

De hecho, es de tanta importancia que, si se pudiera visualizar la estrategia, esta sería como el cuerpo humano, donde todos sus componentes, es decir, cada órgano cumple con una función específica y la armonía de todos, la sincronización en las funciones de cada uno de los órganos posibilita que esa máquina maravillosa que es el cuerpo humano funcione. Al igual que en la estrategia, si en el cuerpo algún órgano no cumple con su función, o no desarrolla su trabajo a la perfección, este incidirá en el funcionamiento de otros órganos. Por tanto, que cada componente de la estrategia funcione y cumpla con sus objetivos será tan fundamental, como que los órganos del cuerpo actúen en sincronía y armonía. Si algún órgano, por alguna razón no funcionara bien, seguramente se presentarían fallas en el organismo, pero, a pesar de ello, posiblemente con dificultades y deficiencias, el cuerpo seguiría funcionando, aunque con sus capacidades disminuidas.

La anterior descripción si bien es un ejemplo, lo que busca es ilustrar la importancia de que cada unidad, comité, o grupo dentro de la campaña, cumpla a cabalidad con las tareas que le fueron

encomendadas en tiempo y forma, pues si alguna se retrasa o no cumple fielmente con la encomienda, muy seguramente afectará a las otras unidades, y esto tendrá un impacto –muy probablemente negativo– en el cumplimiento de la estrategia, y por supuesto, en el resultado final de la campaña.

Volviendo al tema central de este capítulo y, manteniendo la analogía del cuerpo, si se visualiza la estrategia como el cuerpo humano, podemos decir que el mensaje, es el corazón de la estrategia. Este órgano es el que bombea la sangre a todo el organismo, y esa circulación permite que esta se oxigene y nutra cada célula del cuerpo, y el mensaje cumple con esa misma función dentro de la estrategia. El mensaje debe llegar no solo a la mente de los electores, sino ir más allá y producir sentimientos y emociones en sus corazones. Los mensajes, más que transmitir información, cifras y datos, deben transferir sentimientos, produciendo en los usuarios sensaciones de satisfacción, de empatía.

Todos esos sentimientos y emociones deben producir en el elector, una cascada de decisiones que lo guiarán a través de un largo proceso de pensamiento, de manera tal que, en su mente se forme la imagen de lo que él –el elector– desea para sí y para su familia. El mensaje debe además producirle empatía con el candidato, debe ser lo suficientemente poderoso para crear en su mente la percepción de que ese candidato, es como él, que además piensa y siente como él, y que es un ser humano muy cercano. Que esa percepción se convierta dentro de su mente, en la identidad que el elector se formará del candidato y que, con el tiempo, se transforme la reputación del candidato ante los ciudadanos.

Este proceso de decodificación de los mensajes por parte de los receptores toma apenas unos segundos, por lo cual, si se quiere ganar la competencia ante los miles de mensajes que reciben los ciudadanos diariamente, se debe tomar en consideración las características del mensaje, así como el proceso de pensamiento de los electores. Por tanto, el mensaje central se vuelve medular y debe tener unas características muy concretas, para que

pueda tener un gran impacto y logre su objetivo, que es propiciar sentimientos y emociones, que guíen el proceso de pensamiento del elector a formar una identidad del candidato y que lo lleven a producir empatía con este.

El proceso hará que las posiciones de los electores y el candidato se acerquen, y hecho ese proceso, la decisión de a quien le votará un elector será mucho más sencilla, simple, transparente y, sobre todo, más sólida. Si, sólida, un término vital hoy en día, pues si bien el candidato puede recurrir a las perversas prácticas de la compra de votos, las cuales cada día son más costosas, pero, a la vez más ineficientes, la lealtad del elector frente a la decisión de a quién votar, producto de esa práctica, será muy endeble y fácilmente modificable si el impacto del mensaje ha marcado y guiado su proceso de pensamiento. De nuevo, lo vital son los sentimientos y emociones. Cuando se utiliza la práctica de la compra de votos, el chantaje o la extorsión con programas sociales del Estado ¿qué sentimiento piensa usted que se desarrolla en el elector?, con total seguridad no será de empatía o agrado.

Seguramente, en apariencia, por necesidad, cederá momentáneamente al chantaje o presión, pero ¿qué hará cuando esté solo frente a la boleta electoral?, allí se producirá una batalla de sentimientos y emociones que él, y solamente él, el elector, tendrá que afrontar y seguramente, los sentimientos positivos, los que le produjeron sentimientos negativos. Así que si un candidato desea ganar esa batalla final en el momento en que el elector está frente a la papeleta electoral, más vale que a lo largo de la campaña, su mensaje haya penetrado en la mente y el corazón del elector, y haya producido ese sentimiento de empatía que lo lleve a inclinar la balanza.

Por ello, la elaboración de un mensaje central no es una cuestión de inspiración momentánea del candidato, o de un grupo de la campaña y menos aún de los consultores. La construcción de este mensaje requiere no solo la habilidad de ponerse en la piel de los electores, sino que apoyado en la mayor cantidad de procesos de

investigación posible, se debe llegar a sentir lo que los ciudadanos sienten, padecen, a lo que aspiran, entender su visión de la vida, y, sobre todo, comprender sus miedos, angustias y qué les quita el sueño. Sumado a ello, tener claridad en las características elementales que debe tener un buen mensaje.

Estas características llevan a construir un mensaje que sintetice todo el proceso de investigación previo, pero sobre todo, lleva a tener la seguridad de que el mensaje cumplirá con su función; acercar mutuamente a electores y candidato, producir empatía, cercanía y la seguridad en el elector de que ese candidato, resolverá los problemas que, a él, tanto le preocupan. Por tanto, el mensaje debe tener unas características básicas que todo buen mensaje debe reunir para tener el impacto deseado y que haga la contribución necesaria en la consecución de los objetivos de la estrategia.

1. Claro

Un mensaje difuso, complejo, termina confundiendo al receptor de este. Por ello, cuanto más claro y preciso sea, mayor será su impacto y recordación. Se debe tener presente, y se insiste en esto una y otra vez, que se está en la era de la hiperinformación. Por tanto, la claridad del mensaje es vital si se desea tener la posibilidad de que este llegue a su destinatario, en medio de un gigantesco océano de información. Si se complejiza el mensaje, el ciudadano sencillamente ejercerá su sordera selectiva, y ni siquiera lo verá o escuchará.

2. Sencillo

La complejidad en el mensaje termina haciéndolo indescifrable por parte del receptor. Si no lo entiende difícilmente hará que el receptor emita alguna emoción. La tentación de los candidatos a usar palabras rebuscadas o a emitir mensajes complejos para propiciar la sensación de que son personas ilustradas y preparadas es muy común, y esto es un gran error. Se debe considerar,

además, que la gran mayoría de los electores, fundamentalmente en Latinoamérica, son personas sencillas, humildes, con un grado de instrucción relativamente limitado. Entonces ¿para qué complicar el mensaje?, no tiene ningún sentido, pues lo que se desea y lo que se busca con éste, es llegar a las fibras más íntimas del elector, y que le provoque emociones y sentimientos que lo acerquen al candidato.

De nueva vuelta, no solo debemos competir contra los adversarios en la carrera electoral, se debe competir contra el mundo de información que rodea al ciudadano, y el cerebro, de manera muy práctica, desecha todo lo que sea complejo, enredado y rebuscado. Un buen ejercicio, que se recomienda es exponer este mensaje ante niños de 9 a 10 años de edad. Si estos lo comprenden, lo entienden, entonces es el mensaje adecuado que podrá ser interpretado y entendido por la gran mayoría del electorado.

3. Corto

En la era de la hiperinformación, ha surgido la tendencia a informarse en 280 caracteres, y como se dijo anteriormente los ciudadanos ponen una serie de filtros ante tanta información. Si el receptor ve o siente que el mensaje muy largo, sencillamente se desconecta, pierde interés y, no retiene la información que se le proporcionó. De nuevo, el cerebro es un órgano muy práctico y está formado por millones de neuronas, que interconectadas mediante axones y dendritas, permiten regular todas y cada una de las funciones del cuerpo y la mente. Desde respirar, pasando por comer o dormir, hasta la capacidad para razonar, conquistar o discutir con alguien, sobrevivir, autopreservar la vida, todo pasa por el control del cerebro. Además, de encargarse tanto de regular y mantener las funciones del cuerpo, también es el órgano donde está la mente y a conciencia del ser humano. Controla, además, las más de 30 billones de células que conforman el cuerpo humano, así que es un órgano sumamente ocupado y por ello tiene que ser práctico y eficiente.

Se cree que los dos hemisferios contribuyen al procesamiento y la comprensión del lenguaje: El hemisferio izquierdo procesa tanto la semántica como la sintaxis del discurso, mientras que el hemisferio derecho procesa la emocionalidad del lenguaje, la fonética o pronunciación, la acentuación del discurso y el lenguaje no verbal, por ejemplo, las microexpresiones faciales y corporales. Ante tanta complejidad, el cerebro se ve en la tarea de desechar los mensajes complejos, confusos y largos, pues tiene tareas más importantes que hacer.

¿Cuántas veces se ha preguntado por qué sus partidarios, no le escuchan o entienden?, seguramente quisieran hacerlo, pues están con usted, le respaldan, y hasta le creen, pero si lo que usted les trasmite es demasiado complicado, su cerebro hará la priorización en función de la practicidad a la que está obligado, y su mensaje se quedará en el limbo. Desde allí, no será posible que se produzcan emociones y sentimientos, así que, hágaselo fácil al cerebro de sus electores, que su mensaje sea sencillo y sobre todo corto.

4. Creíble

La credibilidad en el mensaje es fundamental y esta viene dada básicamente por dos variables. La primera, la calidad del mensajero y el nivel de conocimiento que tenga el receptor sobre el mensajero, y la segunda, se refiere a que efectivamente la información sea creíble y el receptor la pueda comprobar. No es un secreto para nadie que, si hay un segmento de la sociedad que está muy desprestigiado y en el cual los ciudadanos no creen, es el segmento político. Guste o no, se esté a favor o no, es una realidad innegable que le está haciendo mucho daño a las democracias.

Paradójicamente, el segmento político debería ser el que más credibilidad debería tener ante la sociedad. Son los líderes de los países, de los Estados, departamentos o provincias, de las ciudades, los que conducen las sociedades hacia el futuro, pero, lamentablemente la historia y la realidad es otra. Entonces, se

debe tener presente el concepto de que la preparación requiere tiempo y no admite improvisaciones.

Ralph Murphine y otros consultores definen la calidad del mensajero con una fórmula muy sencilla y que en ocasiones se menosprecia, pero si deseamos que el mensaje tenga impacto, éste deberá ser creíble y para ello la calidad del mensajero es vital. En ese sentido nos dicen que lo deseable se refiere a que la identificación del nombre del mensajero debe ser superior al 70 %. Es decir, si el porcentaje de la población que conoce al mensajero es inferior a ese número, la credibilidad y el impacto del mensaje, serán menores. Por ello, si se prepara con antelación, habrá que elevar el nivel de conocimiento del mensajero entre la población. A mayor conocimiento, existe la posibilidad de que haya una mayor audiencia.

La otra cifra a la que hacen referencia a la imagen negativa personal-trabajo es deseable que sea inferior a 35 %. Es una relación muy simple de entender. Si los negativos del emisor del mensaje son muy altos, su credibilidad está seriamente dañada. La pregunta es muy sencilla: ¿Le cree usted a alguien que le desagrada?, probablemente su respuesta será negativa; bueno, los electores piensan y sienten lo mismo. Es decir, no le agradan los altos negativos, no le creen, por tanto, pudiera presentarse una pérdida de votos, así que en la medida en que los negativos suben, la pérdida de votos, también aumentará.

Un buen mensajero debe, adicional y deseablemente, tener una profundidad de la imagen superior al 20 % sólido. Es decir, es tan sencillo como preguntarse: ¿A quién le cree más usted, al vecino que usted conoce desde su niñez o al vecino recién mudado al barrio?, a ambos los conoce, pero la profundidad del conocimiento es mucho mayor en el primer caso que en el segundo.

Entonces, la profundidad de la imagen nos lleva a que no solo el mensajero sea reconocido entre varias fotografías, sino que el elector deberá tener una percepción y conocimientos, aunque

sean básicos, de la personalidad o historia del candidato que le permitan formarse una opinión sobre este y, por tanto, lo que incidan en su nivel de credibilidad. De vuelta, ¿le cree más a su vecino de hace veinte años o al recién llegado al barrio?

Otro aspecto que incide en la credibilidad del mensaje es la comunicación no verbal. La expresión corporal y facial son elementos mucho más interesantes y atrayentes para el cerebro que las palabras en sí mismas. En muchas ocasiones se ocupan mucho de la redacción del discurso, de no dejar detalles al azar, de incluir cifras y datos que se consideran relevantes. Es más, se puede llegar a hacer una pieza de oratoria brillante, pero se deja en un segundo plano el hecho de que sea un buen mensaje que impacte, que trascienda y produzca sentimientos al llegarle a las fibras más íntimas del elector. Dicho de otra manera, la forma pesa tanto o más que el fondo, por tanto, en un discurso político, en la mayoría de los casos la calidad de este tiene mucho que ver con la forma cómo se dicen las cosas, y no tanto con los conceptos, cifras o datos que se mencionen.

Según el psicólogo norteamericano Albert Mehrabian, pionero en el estudio de la comunicación no verbal, la reacción dependerá básicamente de la expresión facial y el lenguaje corporal. De nueva vuelta, el “qué” se diga tiene menos peso en la comunicación que el “cómo” se diga. La “forma” en muchas ocasiones termina siendo el “fondo” y, por tanto, adquiere mayor valor a la hora de comunicar. Entonces, el 55 % de nuestra comunicación está en la corporalidad, y no en las palabras.

Así que imagine por un momento que tiene una pieza de oratoria fabulosa, pero que el candidato tiene un terrible malestar. Está resfriado, con algo de temperatura y pasó muy mala noche. Es lógico que su expresión corporal y facial sean terribles, por tanto, a pesar de tener en sus manos y en su mente un extraordinario discurso, este no impactará, pues su condición física no le ayudará. Ahora, piense por un momento en que el fabuloso discurso escrito por los amigos o consultores es algo en lo que el candidato

no cree. Por mucho que se esfuerce, este no será convincente ni podrá lograr que sus oyentes le crean. ¿Por qué?, porque sus expresiones corporales y faciales sencillamente le delatarán, pues el cerebro, no está diseñado para mentir, y el cuerpo y el rostro, lo delatarán.

Un caso sumamente interesante sobre la comunicación no verbal fue el de Richard Nixon. Sus discursos eran brillantes, lo que decía sonaba lógico, su tono de voz era hasta agradable, pero, no le creían. Al detectar eso, la campaña tomó una decisión simple pero efectiva. En los spots (anuncios) de TV se escuchaba la voz de Nixon, pero, no presentaban su rostro. De esa manera, al no ver los electores el rostro de Nixon, sus mensajes tenían más impacto y credibilidad. Otro ejemplo de ello fue en la campaña electoral de Venezuela en 1988, un candidato presidencial tenía exactamente ese mismo problema. Sus discursos eran brillantes, interesantes, todo lo que decía sonaba lógico, pero la diferencia entre escucharlo en radio y verlo en TV era enorme.

Buena parte del problema que tenía ese candidato era que sufría de rosácea, que es una enfermedad inflamatoria crónica de la piel que afecta los vasos sanguíneos de la parte central de la cara, – mejillas, nariz, frente y mentón– y que se manifiesta con rubor frecuente, enrojecimiento –eritema– transitorio o permanente, y especialmente notorio y característico cuando afecta a la nariz, -rínofima-. No era fácil disimular este problema y a alguien que tiene constantemente la nariz enrojecida, la mente lleva a pensar en esa imagen muy popular de las caricaturas, donde enrojecen la nariz del personaje que se desea presentar como una persona pasada de tragos. Esa es una imagen que está en el imaginario de la gente.

Así que imagine usted a este personaje, en un programa matutino de las 7 de la mañana con su nariz, además de grande, también enrojecida. El inconsciente lo llevará a pensar que el día anterior el señor estuvo de fiesta, pero hoy habla de políticas públicas y ofertas electorales. Evidentemente, había un problema, no era el

único, pero la campaña nunca lo tomó en serio y este candidato jamás fue presidente. Entonces, la congruencia y armonía entre lo que el mensajero dice, su expresión corporal y facial, y la calidad de su voz, su tono y variación, en conjunto, son una pieza clave para un buen mensaje.

Sobre la calidad vocal, el tono y, la variación, el psicólogo Albert Mehrabian decía que puede tener un peso sobre el mensaje de hasta el 38 % y que las palabras, apenas representan el 7 % del total del mensaje. Por tanto, si quiere ser creíble, se debe armonizar las palabras, el contenido y la forma como se presentan con la calidad vocal, el tono y la variación, con la expresión corporal y facial.

5. Emotivo

Anteriormente ya se había mencionado, que si los mensajes quieren tener una oportunidad de llegar a la mente y corazón del receptor, deben ser emotivos y tener la capacidad de evocar sentimientos en el receptor. Si este proceso no se produce, sencillamente el receptor minimizará la importancia del mensaje o lo desechará, pues no le logra tocar ningún acorde sensitivo que lo estimule a prestarle atención y a retener la información. Los mensajes son emociones, deben transmitir eso: ¡Emociones! –Amor, esperanza, satisfacción, deseos, o miedos, odios–, pero en todo caso, deben mover las fibras del elector. La retórica, los discursos vacíos llenos de ofertas, ya no son útiles, ni eficientes. Entender que el mensaje es emoción, es conectarse con el elector, y sobre todo es fundamental aproximarse a él.

6. Repetitivo

Uno de los grandes errores en la comunicación política moderna es pensar que decir las cosas una vez basta. De nuevo, en la era de la hiperinformación, el emisor de un mensaje debe competir diariamente ante miles que recibe el receptor. Por esta razón, la repetición de un mismo mensaje aumenta la posibilidad de que sea intenalizado.

Por ejemplo, sobre la declaración que hace un candidato ante un medio escrito con un tiraje de 50.000 ejemplares ¿cuántos realmente leyeron esa declaración? Con buena suerte un porcentaje importante habrá leído el titular y este dependerá de la interpretación que el medio le haya dado a la declaración, así que quizás no represente fielmente la parte medular del mensaje. Pero ¿cuántos electores de bajos recursos, que seguramente serán la mayoría y que no acostumbran a comprar periódico, la leyeron? Seguramente, el número será muy reducido. Entonces, repetir y repetir hasta el cansancio el mensaje ayudará a distribuirlo por diferentes canales, y eso ampliará la posibilidad de que sea visto o escuchado por un mayor número de electores. No entender esta simple dinámica es un grave error que tiende a cometerse en muchas campañas y gobiernos, pero afortunadamente es muy simple de corregir.

7. Propiciar conversación

Hoy en día, las comunicaciones son en sentido horizontal y multidireccionales. Ya quedó atrás la época en que bastaba que el emisor emitiera el mensaje y el receptor pasivamente lo recibía. Ahora, para que un mensaje tenga impacto deberá lograr que el receptor converse con otros receptores, comparta la información recibida e interactúe con el emisor. Los mítines en plazas públicas cada día se vuelven más obsoletos y, aún peor, pensar que transmitir el mensaje en una sola dirección –candidato a elector– es suficiente, es llamarse al engaño.

La penetración de internet en el mundo es enorme, y aunque en los países latinoamericanos pueda ser menor, el uso de las nuevas tecnologías permite que cualquier ciudadano le escriba o le hable directamente al presidente de un país, sin ningún tipo de intermediarios. Si a eso se le suma que los jóvenes, mayoría en los países de la región, prefieren estar conectados a través de su teléfono inteligente que ir a una plaza a escuchar hablar de política, se debe entender que las comunicaciones, y sobre todo, la política han cambiado para siempre, y seguirán cambiando.

Entonces, el enfoque deberá estar en que el mensaje no solo logre llegar, sino que este propicie que los electores hablen sobre él, debatan y dialoguen entre sí, y más importante aún, que se establezcan diálogos electores-candidato. Se dice fácil, pero, no lo es; por ello, no solo la investigación será primordial para ayudar a la construcción de un buen mensaje, sino que harán falta a los insumos aportados por la investigación y la creatividad e inventivas necesarias para desarrollar un mensaje que, con las características aquí enumeradas, logre entonces crear y despertar sentimientos en los electores.

8. El ciudadano debe ser el SUJETO del mensaje

Otra característica fundamental de la comunicación política moderna se refiere a que los mensajes deben estar enfocados en los ciudadanos y el candidato pasa a ser el complemento de la historia o relato que se transmita. Es decir, una campaña, tendrá su razón de ser en los ciudadanos a los cuales se pretende alcanzar y contactar.

El mensaje entonces deberá tener un gran impacto en su presente y futuro. El elector deberá ver reflejado en ese mensaje los problemas cotidianos de su vida diaria y percibir al candidato como una persona cercana, que siente y piensa como él. Por tanto, todo mensaje deberá estar pensado y centrado en los ciudadanos, transformándolos en los protagonistas de la historia, en el sujeto, en el centro de ella; y el candidato será solamente el complemento.

Esto resulta en ocasiones poco entendible para algunos candidatos, pues ellos desean y se sienten los protagonistas, los medios los entrevistan, los focos están sobre ellos, pero la realidad se refiere a que las elecciones se tratan sobre los electores, y no sobre los candidatos. Quizás pueda pensarse que la línea es muy delgada, pero, hay un abismo enorme entre un enfoque –candidato protagonista–, y el otro, donde los que van a tomar la decisión por quién votar –los electores– sean los protagonistas.

Tener claridad en esta última parte, será vital no solo para el candidato sino para todo su equipo. No se trata del viejo dicho de: “Hay que hablarle a la gente, lo que ellos quieren oír”, no. Es mucho más profundo y trascendente que eso, porque se trata de romper paradigmas y entender que los electores son los que toman la decisión. Esto no implica que el candidato deba cambiar sus ideas, su visión sobre la ciudad, o el país que pretenda gobernar, sino que, poniendo como sujeto al elector, el mensaje deberá interpretar lo que estos quieren, desean y anhelan. Es decir, en ocasiones lo que se debe cambiar es la forma cómo se dicen las cosas y no el fondo, y siempre con el elector como protagonista y centro del mensaje.

Adicionalmente, en función de todo lo anterior y basado en estudios de neuromarketing, hay palabras que son claves a la hora de emitir un mensaje. Son términos que están estudiados y tienen buena aceptación por parte de la mayoría de los ciudadanos, fundamentalmente el cerebro los recibe con agrado y sin ofrecer resistencia, y adicionalmente producen empatía del receptor hacia el emisor. A saber: Presente, futuro, esperanza, transformar, ganar, oportunidad, lograr, mejorar, cambiar, estudiar, amor y corazón.

Evidentemente, no todas las palabras podrán ser usadas en todos los mensajes ni en todos los escenarios, pero muchas podrán ser utilizadas como complemento del mensaje central, como conectores entre una idea y otra, para ir guiando al elector en el camino de la conexión emocional con el candidato. Adicionalmente, hay muchas más palabras, pero tampoco se puede pensar que son “mágicas”, porque ello dependerá del contexto, del momento histórico y de la forma como sean usadas y transmitidas. En función de las características que debe tener un buen mensaje, integrarles estas palabras será de mucha utilidad, porque además de evocar sentimientos, invitan a la acción.



Capítulo 6

Los componentes de la campaña

Comience temprano.

Nunca será demasiado pronto para comenzar a planificar su campaña. Puede ser que los eventos de campaña no deban comenzar temprano, pero eso es otra cosa.

Joseph Napolitan
Cien peldaños al poder

Si una gran empresa, desea realizar una campaña para el lanzamiento de lo que será su producto estrella, seguramente estudiará sus opciones, la competencia, el mercado, el entorno, dibujará escenarios, definirá su estrategia, planificará y presupuestará la ejecución de esa campaña.

Ahora bien, si a esa empresa que pensó en realizar su campaña entre los meses de mayo a agosto del año siguiente al que se hizo el estudio y la planificación, pero en el mes de abril, poco antes del inicio de la campaña, sucede un gran desastre natural en el territorio donde se iba a implementar la campaña, que provoca centenas de víctimas y miles de damnificados, lógicamente las prioridades del país cambian.

El interés de la opinión pública estará en la atención a las víctimas y la reconstrucción de la zona afectada. El estado de ánimo de la población cambiará y muy seguramente, además del dolor, surgirá el sentimiento de solidaridad entre los ciudadanos. Es evidente que, en ese entorno, con esa nueva realidad, esa gran compañía tomará la decisión de no hacer esa campaña y sencillamente, asumirá algunas pérdidas por los adelantos logísticos que habrá hecho para ello, y la pospondrá sin mayores dramas.

Sin embargo, en una campaña electoral el panorama es muy distinto, puesto que la campaña tiene un día de inicio y uno de finalización, y posteriormente el día de la elección. Por tanto, no importa lo que pueda suceder en el país durante ese lapso, y salvo

muy contadas excepciones, el día “D”, el día de la elección, se termina el juego y se sabrá quién será el ganador.

No puede entonces el candidato dirigirse al árbitro o ente electoral y solicitar una prórroga, una extensión del tiempo de campaña, porque por X o Y circunstancia, no pudieron hacer todo lo que habían planificado. Así que las campañas electorales se deben visualizar como una gigantesca empresa que requiere organización, estructura, planificación y presupuesto. Una empresa que, además, con un tiempo limitado y escaso, con recursos económicos restringidos, y en ocasiones insuficientes se debe lograr su cometido. En un mismo día, debe contactar a millones de electores, convencerles y lograr que se movilicen a votar.

Eso, representa una hazaña gigantesca que solo podrá ser afrontada con éxito si se preparó con antelación, y se logró estudiar el entorno, hacer la investigación de mercado, definir su estrategia, su mensaje, si se diseñó un plan estratégico y si se tienen los recursos para ejecutarlo. Si bien en casi todas las campañas se debe hacer lo mismo –por ejemplo, contactar a los electores, hacer eventos, comunicaciones, redes sociales, preparar al equipo de movilización de electores, de defensa del voto, recolección de fondos, logística y, muchas más actividades–, cada campaña es única e irrepetible. Por ello, la organización de la campaña deberá estar adaptada al tamaño de esta, a la realidad imperante y a la disponibilidad de recursos económicos, logísticos y humanos de los cuales se dispongan.

Si es una campaña nacional, lógicamente requerirá de mucha más estructura y complejidad que una campaña municipal, pero todas necesitan cubrir las áreas básicas que les permitan desarrollar el plan de campaña y lograr su meta. Dicho lo anterior, y para no complicar demasiado el tema, se debe concentrar en los cuatro componentes básicos, que independientemente del tamaño de la campaña, siempre deberán estar presentes, y desde los cuales se desprenderá toda su estructura. A saber, logística, financiamiento, estrategia y mensaje y, por supuesto, el candidato.

Dada la importancia de la estrategia, en el Capítulo 3, “Principios básicos de la estrategia” y en el Capítulo 5, “Qué requiere la estrategia” se analizó y profundizó el tema. Por otra parte, en el Capítulo 5, “La importancia del mensaje”, se examinó y ahondó sobre ello, razón por lo cual no tiene sentido volver sobre esto en este capítulo, así que aquí el enfoque estará en los otros tres elementos: La logística, el financiamiento y el candidato.

1. Logística

Al referirnos a la logística, se habla de la operación diaria de la campaña, la ejecución de los distintos programas y acciones que previamente se planificaron. Si bien el plan estratégico deberá estar escrito, por un lado, para evitar improvisaciones y, por otro para poder construir el presupuesto y el flujo de caja requerido para su implementación, este deberá estar estructurado en función de los requerimientos de la campaña para lograr sus objetivos y, sobre todo, que sea realizable y alcanzable.

Por ello, la logística no es una cosa menor, y de hecho es un tema neurálgico, pues si no se tiene la capacidad para desarrollar el plan estratégico de la campaña, no importará que tan buena sea la estrategia, el mensaje y el candidato, y ni siquiera importará que se tengan todos los recursos económicos requeridos. Por tanto, si no se tiene la capacidad logística de implementar el plan estratégico, los resultados serán con total seguridad muy pobres. La logística implica tomar en consideración todos los detalles de la operación diaria de la campaña, y por tanto de todos los planes y programas que se pretendan desarrollar. Por ejemplo, un clásico en las campañas son los programas de contacto directo que generalmente implican un gran trabajo logístico, por lo cual su planificación requiere considerar todos los elementos involucrados y sus detalles.

Imagine que se desea hacer una operación puerta a puerta. Para ello se tendrá que comenzar por estimar cuántas viviendas se deben visitar. Ese número dará la primera aproximación de cuánto

personal se va a requerir, pero más allá de eso, después habrá que estimar si se quiere llegar a todas las viviendas o solo enfocarse en los sectores prioritarios, es decir, previo estudio y análisis de la demografía de cada zona, de las facilidades o dificultades de acceso, niveles de riesgo para el personal que hará la labor, concentración de viviendas, y fundamentalmente la rentabilidad electoral que se pueda obtener en cada zona.

Adicionalmente, se debe considerar que una sola visita por vivienda es insuficiente. Entonces, dependiendo del tiempo y del personal del cual se disponga, se podrá ser mucho más asertivo en la planificación de varias visitas. Si el tiempo lo permite, siempre se deben tratar de planificar como mínimo cuatro visitas por hogar, antes de la elección.

Otro elemento para considerar, y que es perfectamente estimable, es cuánto tiempo invertirá cada persona en contactar cada vivienda, y cuánto le tomará el desplazamiento, entre viviendas. Todos esos elementos, llevarán a precisar con exactitud el personal requerido para contactar las viviendas que se han seleccionado y, así como cuántas visitas se podrán hacer a cada vivienda, en el tiempo disponible.

A todo esto, habrá que sumarle el tiempo de reclutamiento y entrenamiento del personal, y el de producción de los materiales que entregarán en las visitas, y fundamental prever que este material sea lo más personalizado posible. Es decir, no necesariamente el mensaje que se entrega en una zona, barrio o colonia, debe ser el mismo que en otras zonas. Esto lleva la operación a otro nivel, que no es otro que tener un claro mapeo de las características de cada zona. Hacer ese estudio, también tomará su tiempo y se debe prever.

En conclusión, solo se ha hecho referencia a un solo programa y se han enumerado a grosso modo las distintas etapas y detalles a tomar en cuenta, pero, la idea es hacerle ver al lector que cada programa tiene sus propias particularidades, y si se quiere que

funcionen y sean eficientes, habrá que tomar en consideración cada detalle y plasmarlo en el plan estratégico. La logística no es poca cosa, y si se desea que la campaña tenga éxito, se debe afrontar este elemento con mucha seriedad y realismo.

Además, cualquier programa que se desarrolle en campaña deberá ser auditable, es decir, deberá preverse la manera de auditar constantemente todos los programas que haga la campaña. Es la única forma de tener la certeza de que los mismos están funcionando, que cumplen con su cometido y alcancen los objetivos propuestos. La auditoria es un tema delicado que tiende a producir susceptibilidades entre algunos miembros de los equipos de campaña, con lo cual se debe estructurar un equipo específico para esta labor, el cual debe trabajar con la discreción del caso, y reportar solamente a una alta instancia de la dirección de la campaña, para que desde allí se tomen las medidas correctivas a las que hubiese lugar. Es preferible tener algunas personas disgustadas en la campaña, pero tener la certeza de que los programas efectivamente funcionan, y eso, no tiene precio.

2. Financiamiento, búsqueda de recursos

El otro elemento que sin duda está presente en todas las campañas, y que generalmente es crítico, es el financiamiento. De vuelta, se podrá tener la mejor logística, los mejores recursos humanos, la mejor estrategia y mensaje, y hasta el mejor candidato, pero, si no se poseen los recursos económicos necesarios, la campaña probablemente sea inviable.

Se ve con mucha frecuencia a innumerables precandidatos, brillantes, inteligentes, algunos inclusive con grandes equipos, pero sin el capital semilla mínimo para poder arrancar una campaña que pueda tener alguna posibilidad de éxito. En estas circunstancias siempre se les sugiere que primero consigan el capital semilla, pues ningún vehículo es capaz de moverse sin combustible. Estos precandidatos, generalmente son buenas personas, con buenas intenciones, pero les es difícil entender

que la política cuesta, y que embarcarse en la aventura de una campaña es un proceso que requiere de financiamiento.

En otras ocasiones, los candidatos que tienen el capital para arrancar, y si la evaluación inicial que se realiza permite ver que hay posibilidades de salir adelante, se arranca el proyecto y por supuesto se hace especial énfasis en los programas de búsqueda de recursos, pues al ser inicialmente limitados los recursos iniciales, se debe ser extremadamente cuidadoso de en qué y cuándo se invierte. Es una aventura de cierto riesgo, pero si hay potencial, se irá construyendo la campaña y los recursos irán fluyendo. Lógicamente, no es la mejor situación, pero es factible y realizable. Por ello, la evaluación inicial debe ser lo más detallada y profunda posible para minimizar los riesgos.

También hay situaciones realmente complicadas como la siguiente, que, por lo grave de la misma, compartirla puede ser de utilidad por la experiencia vivida y los resultados obtenidos. En una campaña, después de la evaluación inicial, se hizo un presupuesto aproximado de cuánto costaría la misma y se le preguntó al candidato si para él era factible conseguir lo que faltaba, pues, el capital semilla ya existía. Su respuesta fue afirmativa y se comenzó a desarrollar la campaña. Sin embargo, a pesar de que se le dijo que por lo menos 30 % de su tiempo tenía que dedicárselo a la recolección de fondos, pues nos faltaba una parte importante, el candidato lo consideró exagerado y prefería invertir su tiempo en contacto directo con los votantes y programas en los medios. Su tesis era que en la medida en que más exposición tuviera, más subiría en las encuestas y haría más fácil la obtención de los fondos, y si bien contaba con un excelente recolector de estos, por lo general los donantes prefieren ver cara a cara al candidato, pero este no le daba prioridad y la importancia debida a esta recolección de recursos.

Esto llevó a que a cierta altura se comenzaran a recortar algunos programas de la campaña e incluso se cancelaran ciertas actividades que estaban planificadas con antelación. Por supuesto, se

encendieron las señales de alarma y se le hizo ver al candidato que el error que se venía arrastrando, y que no había querido corregir por lo que estaba poniendo en riesgo la campaña, pues al tener menos frecuencia en los spots (anuncios) de radio y tv, y al cancelar algunas actividades, eso sería notorio y produciría un efecto adverso. En ese momento el candidato entendió que tenía un problema.

Ante ello decidió tomar una decisión desesperada que no consultó con nadie, pero como nada está escondido entre cielo y tierra, se supo de su medida desesperada y se habló con él para corroborarla. Lo que había decidido era pedir un préstamo e hipoteca su hogar.

Eso, además de ser absolutamente irresponsable con su familia y con él mismo, era inaceptable y ante la insistencia del candidato de que seguiría adelante con esa idea, se resolvió no seguir asesorando esa campaña, pues no era ético, ni lógico avalar tal acción. El resultado, pues perdió la elección y quedó endeudado de forma personal.

Por lo general, en la mayoría de las campañas se sufre con el financiamiento, pero si ese no fuera el problema, se puede trabajar sin angustias por ese tema, lo cual también implica que no se debe desperdiciar, y por el contrario se debe instaurar más controles, y, sobre todo, mucha eficiencia en la inversión. Al planificar y presupuestar absolutamente todo, el equipo central de la campaña puede tomar las previsiones, con lo cual no se tienen retrasos en la ejecución del plan estratégico de la campaña.

Ahora bien, el tema del financiamiento es complejo y espinoso, la unidad que se encargue de este tema debe cumplir con varios requisitos, que a la larga serán de mucha utilidad para la campaña. El primer criterio se refiere a que quienes conformen esta unidad, deben ser de total confianza del candidato. Esto es vital, pues ellos saldrán a solicitar recursos a su nombre y este debe estar tranquilo y seguro de que quien está pidiendo a nombre de él, lo hará para la campaña y no para otros fines.

Otro aspecto importante se relaciona con que este equipo tenga claridad absoluta en los compromisos que puede adquirir el candidato. Es decir, muchos de los donantes lo hacen porque quieren algo a cambio. Sin embargo, algunos donantes piensan que esa donación que le hacen a una campaña es el tique ganador del premio mayor de la lotería, y por tanto van a tener un retorno enorme por esa inversión. Hay casos donde los donantes deseaban que se le hicieran el compromiso de un retorno de cincuenta veces mayor a su aporte. También se conocen casos donde el retorno que solicitan los donantes es el acceso a negocios en el Estado, sin pasar por las leyes y regulaciones establecidas, como también hay cada lista de solicitudes de algunos donantes que es tan larga como asombrosa, y en ocasiones, hasta descabellada.

Así que antes de salir a solicitar dinero, el candidato tiene que establecer hasta qué punto está dispuesto a comprometerse, qué tan factible es cumplir con los compromisos que adquiera, por lo que debe establecer de manera clara esos límites de acuerdo con sus propios criterios éticos, y fundamentalmente a las leyes y regulaciones existentes. El consejo siempre es el mismo en estas situaciones, es preferible sufrir en la campaña, que llegar al poder absolutamente maniatado e hipotecado. Si esta última situación se presenta, seguramente, de obtener el poder ese candidato, podrá hacer la transición de gobernante a presidiario de manera muy fácil. Entonces, para evitar estas desagradables situaciones, se deben establecer criterios claros, concretos e inamovibles de qué tipo de compromisos se pueden adquirir, y hablar con mucha franqueza con los donantes.

Establecidos los límites, entonces se debe definir con el mayor detalle posible el presupuesto de la campaña, y más importante aún, el flujo de caja. Así que, si se calendarizan todas las actividades de la campaña, con presupuesto en mano se podrá establecer el flujo de caja requerido día por día, semana por semana. Esto es vital, pues contar con los recursos requeridos para el momento exacto, evitará desperdiciar el único recurso no renovable que tiene una campaña: El tiempo. Esto también ayudará a la unidad

de recolección de fondos a saber con precisión y antelación el tamaño del compromiso que están adquiriendo con la campaña. Adicionalmente, habrá que considerar el momento correcto para salir a solicitar recursos, y para ello se debe hacer la programación y el trabajo con antelación de manera que esta labor sea mucho más eficiente.

Un par de ejemplos sobre cómo preparar los momentos ayudará a ilustrar lo anterior. Si sabe que algún medio va a publicar una encuesta, -o se tienen las propias y se publicitan, y si además los números le favorecen, o en su defecto muestran el crecimiento del candidato, una vez publicados o difundidos los datos de ese estudio, es un buen momento para salir con la charola, expresión mexicana de salir con la bandeja en la mano a pedir pues la campaña y el candidato estarían en un momento mediático favorable y los donantes tendrían frescas esas informaciones en su mente. Igualmente se puede, de acuerdo con los intereses de la campaña, programar algunas actividades de alto impacto, y en los días sucesivos, como los donantes tendrán la información fresca de esos eventos, estarán más predispuestos a contribuir.

Otro elemento importante para la actividad de recaudación de fondos es el poder escoger el día de descanso del candidato. Puede sonar extraño, pero tiene mucha lógica. Una campaña es muy desgastante física y mentalmente, así que, si el candidato va a una reunión de recolección de fondos, después de un par de días intensos de campaña, donde pasó horas caminado, viajando en automóvil, helicóptero o avión, donde tuvo decenas de reuniones y pocas horas de sueño, entonces los donantes seguramente se encontrarán con un candidato, cansado, agotado, y esto puede transmitir una mala impresión. Este factor psicológico no es menor y se debe ponderar muy bien.

Otra manera de enfocar el día más conveniente para salir a solicitar recursos se refiere a que en la gran mayoría de los países latinoamericanos, los fines de semana son los de mayor actividad de campaña. Si adicionalmente se realiza la mediatización

de esos eventos, muy probablemente esas reseñas se harán domingo y lunes. Si este esquema funciona así, en casi todos los países latinoamericanos es así, los lunes son excelentes para que el candidato descanse y se reponga física y mentalmente, con lo cual el día correcto para hacer todas las reuniones de recolección de fondos serán los martes. Así se tendrá a un candidato fresco y descansado, lo que incidirá a que esté de buen ánimo, cordial y jovial, y los donantes tendrán muy frescas las informaciones de los eventos del fin de semana. Esa combinación de hechos por lo general da muy buenos resultados.

Por otra parte, es importante tener claro los distintos tipos de donantes, y adicionalmente una buena ficha técnica sobre ellos ayudará en la labor de la recolección de fondos. La unidad encargada deberá hacer esta labor a fin de que el candidato tenga mucha certeza de con quien está conversando. Esa ficha técnica deberá tener la mayor cantidad de detalles posibles. Podemos hacer muchas clasificaciones, pero básicamente hay cinco grupos de donantes. El primero son los grandes amigos o familia del candidato, grupo que por lo general dona sin esperar nada a cambio y casi de manera espontánea, pero, no por ello se debe sentarse a esperar que lleguen solos, se debe salir a buscarlos y hacer la labor de solicitar los recursos. Otro grupo son los que sienten identificación ideológica o programática con el partido, el movimiento o el candidato. Si bien hay una predisposición, igualmente habrá que hacer la labor de acercamiento para poder concretar la donación.

Los inversionistas, son el grupo con el cual se debe realizar la mayor labor de investigación a fin de saber quién se tiene al frente, y poseer claridad absoluta sobre los límites en los compromisos a adquirir. De hecho, la unidad recaudadora debe hacer la labor previa de acercamiento y delimitación de los límites, a fin de evaluar la potencialidad del donante y catalogarlo en la justa dimensión para definir la cantidad de tiempo que el candidato debe invertir con cada uno ellos.

También está otra categoría de donantes, como los inversionistas que les dan recursos a todos los candidatos de acuerdo con su criterio muy personal, por aquello de que hay que estar bien con todos.

Adicionalmente, hay una vieja expresión popular que reza: “El enemigo de mi enemigo, es mi amigo”. Bueno, en la recolección de fondos, esta expresión es perfectamente aplicable y este es el quinto grupo. Algunos de estos donantes dan a ciertos candidatos, no porque les agrade, o ellos mismos crean, sino simplemente donan al candidato A, porque desean que el candidato B pierda la elección, y usan al candidato A para sus fines y propósitos. No suena bien este último grupo, pero sorprendentemente, y por lo general, sus integrantes son muy generosos, y para efectos de la campaña, pueden llegar a ser útiles y rentables.

La clasificación de los donantes puede ser mayor, pero en todos los casos, en absolutamente todos, habrá que tomar las mayores previsiones para tener la certeza de que los recursos que recibe la campaña, en primer lugar, sean de origen lícito, y que ese origen sea fácil y claramente demostrable. En segundo lugar, habrá que ser muy vigilante de las leyes y reglamentos electorales, pues obviar este tema puede acarrear no solo severas sanciones, sino que estas podrían conllevar hasta la impugnación de la elección, y a pesar de haber ganado, pues si se violó la ley, habrá que pagar las consecuencias.

Otra máxima que debe tener claro tanto el candidato como la unidad recolectora es la de: Más dinero, más votos; más votos, más dinero. Es decir, con mayores recursos se pueden hacer muchas más actividades y programas que permiten obtener más respaldo, y a su vez más apoyo al proyecto, provoca que más donantes se acerquen o aumenten sus donaciones. Así que estamos ante un círculo que, bien aprovechado, en el timing -momento adecuado o sincronización correcto, puede generar buenos resultados a la campaña.

Igualmente hay un tema vital en esta materia que es pedir lo correcto, a la persona correcta. No se puede pretender que a un pequeño empresario se le pidan 5 millones de dólares, pues seguramente esa cifra será exorbitante para él, y lógicamente no donará un dinero que no tiene. A la inversa también funciona el mismo argumento, es decir, a un gran empresario que le cede su tiempo para escuchar al candidato, llegar a pedirle mil dólares, pues no considerará a ese candidato en serio. Así que, como ya se mencionó anteriormente, la ficha técnica de cada donante debe estar muy bien compilada y fundamentada para no cometer estos errores, y así saber cuánto y cuándo pedir a cada potencial donante.

No importa el nivel del donante, para todos debe existir un discurso muy bien elaborado y personalizado, así que el candidato no puede llegar a una reunión con un donante a improvisar. Si lo hace, seguramente, fracasará en su intento. Por tanto, el discurso del candidato tiene que estar enfocado a los intereses del donante, pues a este le interesará más oír a un candidato de intereses mutuos que sobre proyectos políticos. La preparación por parte del candidato para afrontar este tipo de actividades es fundamental. Por otra parte, en los países más desarrollados, existen muchos programas informáticos que ayudan en la labor de recolección de fondos, sin embargo, su uso en Latinoamérica aún es muy limitado, pero un buen análisis de las distintas opciones que hay en el mercado pudieran ayudar a la campaña.

3. Candidato

Sin duda, el candidato es la estrella de las campañas. De hecho, se puede hacer el símil entre una orquesta y la organización de las campañas, pues tienen muchas cosas en común.

Una orquesta requiere de mucha disciplina y estudio. Igual en las campañas. La orquesta tiene un sin número de músicos, cada uno con un instrumento distinto, pero, todos ejecutan coordinadamente la misma partitura. En las campañas hay mucha

gente involucrada, cada uno desarrollando una tarea específica, pero, todos bajo la misma estrategia.

Las orquestas tienen un director al igual que las campañas tienen un coordinador, gerente o jefe de campaña. Adicionalmente, muchas orquestas tienen un solista, un músico virtuoso, pues en las campañas, el candidato es la estrella.

Ahora, si bien el candidato es la estrella y los reflectores se posan sobre él, las elecciones no se tratan de los candidatos sino de los electores, de sus necesidades, sueños, aspiraciones y angustias. Parece muy simple el concepto anterior, pero, es impresionante cómo en muchas campañas se confunde y altera su dinámica, al poner en el centro al candidato cuando los reales protagonistas, y quienes tienen el poder del voto, los electores, son relegados a un segundo plano. Dicho lo anterior como idea central para los candidatos, se sugieren algunas breves recomendaciones a tener en cuenta para todo candidato que quiera tener éxito.

3.1. El candidato solo se dedica a las cosas “V y P” (Votos y plata)

Como ya se comentó, siempre se podrán conseguir más voluntarios, recursos, insumos, en fin, siempre se podrá encontrar más de casi todo. Pero el tiempo es un activo no renovable, por lo cual el uso de este activo debe ser sumamente eficiente. A partir de lo anterior, de lo anterior, si bien el candidato debe participar en la discusión y elaboración de la estrategia, así como en las líneas maestras del plan estratégico que se desprenda de esta, no deberá luego inmiscuirse en los detalles.

Su única responsabilidad será enfocarse en lo “V y P”. Evidentemente, esas siglas son una deformación del clásico VIP -es un acrónimo que procede de la lengua inglesa y que se refiere a Very Important Person (persona muy importante), pero aquí lo hemos modificado para que tenga una aplicación muy práctica y concreta.

La “V” representa votos y la “P” significa plata –dinero, pisto, lana, billete, guita, reales, cuartos, recursos, depende en cuál región de Latinoamérica se encuentre–. Esto significa que las únicas labores de las cuales debe ocuparse el candidato son las de conseguir votos y recursos para la campaña.

Todos los demás detalles, deberán quedar en manos de la estructura de campaña. Ellos se ocuparán de hacer que los engranajes funcionen y se cumplan los objetivos trazados. Tratar de ser candidato y jefe de la campaña es la perfecta combinación para que esta sea un desastre, y por supuesto, el resultado será muy malo. Así que, si usted es candidato, ocúpese del “V” y “P” y deje que su equipo haga todo lo demás.

3.2. La familia del candidato

Mucho se habla, y especula, si la familia del candidato debe o no participar en la campaña. En esto hay dos criterios que básicos. El primero, si los familiares desean participar y si les nace hacerlo. El segundo se refiera a temas de seguridad.

Muchos candidatos, y con razón, no desean exponer a sus familiares al escrutinio público, y eso es absolutamente entendible y respetable, pero los dos criterios anteriores serán los que deberán predominar. Adicionalmente, el candidato, mucho antes de comenzar la campaña, deberá hablar muy claramente con su familia más cercana sobre lo que implica una campaña electoral. Es importante que el entorno familiar esté consciente de esta nueva realidad que sin duda afectará a la familia. En la gran mayoría de los casos a la familia cercana no le gusta la política, pues han tenido que pagar un alto precio, bien sea por la disminución del tiempo de calidad que pueden compartir, por la pérdida de privacidad, el constante escrutinio público, y en ocasiones, por los temas de seguridad.

Esto es perfectamente entendible, pero el candidato deberá tener la seguridad de que si bien su entorno no saldrá a hacer campaña,

si le apoyan en la decisión al regresar a su hogar, estará retornando a su zona de confort, paz y tranquilidad. Pudiera pensarse que este es un tema trivial, pero se vuelve vital poder tener un candidato que dentro de la vorágine que puede llegar a ser una campaña, él esté tranquilo, pues además de contar con el respaldo de su entorno más íntimo sepa que al final del día, llegará a su oasis.

3.3. El espacio vital del candidato

Tiene mucho que ver con el punto anterior. Muchos políticos acondicionan sus casas para poder recibir a mucha gente. Se hacen allí innumerables reuniones, desayunos, comidas, en fin, permiten que su hogar sea una extensión de su oficina. Si bien hay un elemento de practicidad en ello y, en ocasiones de privacidad no es lo más aconsejable. El hogar debe ser el oasis privado donde el candidato se desconecta de la campaña, descansa, lee, piensa, reflexiona y recarga energías.

3.4. Preparación del candidato

La preparación de un candidato puede tomar mucho tiempo, pero, es un detalle que en ocasiones se descuida y se cae en la improvisación. Si un candidato desea aspirar a un cargo de elección popular, debe prepararse para tal fin. Esto va más allá de la formación académica formal o informal, se trata de prepararse para el puesto que pretende ocupar, saber qué es lo que puede y no puede hacer desde allí, estar en perfecto dominio de las cifras, hechos, historia y realidades del ámbito geográfico donde se va a desarrollar la campaña, y fundamentalmente, tener plena consciencia sobre el impacto que tendrán sus decisiones sobre su entorno, la campaña, y una vez electo, la vida de los ciudadanos. La consciencia sobre las implicaciones de estas decisiones, son fundamentales para el éxito de la empresa que está por emprender.

No menos importante es la preparación física y mental que se requiere para enfrentar una campaña que, como ya se anotó,

puede ser un evento muy desgastante y agobiante. Por tanto, si bien es importante la sincronía de los engranajes en las distintas unidades de la campaña, y todos los elementos también cuentan, pues la preparación del candidato no es un tema menor. De hecho, un candidato que ha sido disciplinado, cuidadoso y detallista en su preparación previa, no solo tiene una gran ventaja competitiva para afrontar una campaña, pues esa preparación le proporcionará herramientas y recursos adicionales para el ejercicio del poder.

3.5. Entorno del candidato

Todo candidato tiene siempre un entorno de amigos y familiares que lo rodean. En ocasiones con buenas intenciones, buscando protegerlo y cuidarlo, pero, esto puede terminar aislándolo, lo cual lo transformará en la antítesis de un candidato, pues este deberá ser cercano y de fácil acceso por parte de sus votantes. Cuidar este detalle, no es cosa menor. Otro elemento sobre este entorno, se refiere a que en ocasiones suele presentarse un excesivo celo para con todo aquel que trate de acercarse al candidato. En ciertas oportunidades esas actitudes terminan siendo muy perjudiciales, pues quienes pretenden acercarse, terminan sintiendo ese rechazo.

También se presenta el entorno de los sabelotodo, el cual puede llegar a ser de lo más dañino, pues en ocasiones, decisiones estratégicas o tácticas terminan tomándose por la influencia de este grupo sin que el mismo tenga la preparación para ello. En estos entornos también tienden a presentarse personas que, si bien son de confianza del candidato, y en ocasiones hasta hacen aportes importantes, por alguna razón son mal vistos por la sociedad. Los negativos de esas personas, al ser vistas acompañando al candidato, en el imaginario público se trasladarán al candidato. Son situaciones complejas de manejar, pero que no hay más que hacer que enfrentarlas y solucionarlas por el bien del candidato y de la campaña.

En estos grupos tampoco faltan quienes viven, ven y sufren crisis diarias. Ante cualquier evento, ven una crisis y en vez de ayudar

con la solución, –si hay una crisis–, solo atormentan al candidato. Una característica que sobre todo en los últimos tiempos tiene este grupo se refiere a que son adictos a las redes sociales y estas les producen esa crisis, que en la inmensa mayoría de los casos, no lo son, pero desperdician tiempo del candidato con estas supuestas crisis. También presentes en los entornos están los de *WhatsApp*. Muchos de ellos consideran que su aporte en ideas sueltas, consejos, consignas, videos de internet, o cualquier cosa para ellos, es de vital importancia, y pretenden que el candidato en tiempo real les conteste.

Otro grupo que clasifica en esta sección son los famosos “tarimeros y orejeros”. Son aquellos personajes que lamentablemente en todas las campañas los hay solo aparecen en el momento de los grandes eventos y por supuesto quieren estar en la tarima –estrado, tablado, peana, plataforma, tribuna, grada–, lo más cerca posible de su candidato y, por supuesto, aprovechan para hablarle al oído; la gran mayoría de las veces, sobre cosas que no tienen ni sentido, ni importancia y sobre todo inoportunas, y en ocasiones hasta imprudentes. En todos estos casos, el candidato deberá darles libertad a las piezas claves de la campaña para que le ayuden a poner orden y otorgarle la real importancia, y lugar que cada uno de esos grupos debe tener. Así de simple.

3.6. Personal cercano al candidato

Es evidente que, dependiendo del tamaño de la campaña, este personal puede variar en número, así que solo mencionan lo más básico. También vale la pena comentar, que dependiendo del tamaño de campaña, se requerirá más o menos personal. No es lo mismo una campaña presidencial a una municipal, así que, a continuación se citan solo algunos elementos indispensables para cualquier campaña.

a. Asistente o asistentes

Si bien la campaña debe tener una unidad que se encargue de estructurar la agenda del candidato, es aconsejable que este

tenga un asistente quien, además de ayudar a coordinar la agenda, asista al candidato en todo momento y esté pendiente de sus requerimientos. Un asistente, asiste, con lo cual el candidato podrá descargar en él detalles y actividades rutinarias para poderse ocupar del V y P. Quizás se deba considerar la posibilidad de tener dos asistentes que se intercambien, para que siempre estén en forma, alertas y, puedan ser de mucha ayuda, pero todo dependerá de la carga de trabajo.

b. Asistente técnico

Básicamente es una persona que además de hacerle seguimiento a los acuerdos de las unidades de estrategia, comunicaciones y el *warroom* (cuarto de guerra), también deberá asistir al candidato con la información técnica, estadística y, sobre todo, con información de utilidad y relevante para cada evento al que este deba asistir. Esta información puede ser producida por distintas unidades de la campaña, pero quien las deberá organizar, filtrar y sintetizar con la antelación debida, a fin de que el candidato disponga del tiempo para leer e informarse.

c. Seguridad

En algunas campañas esto puede ser un elemento absolutamente innecesario, pues no hay riesgos sin embargo, en otras puede ser un tema importante. Por lo delicado del asunto, él mismo deberá ser coordinado por alguien de irrestricta confianza del candidato y este equipo de seguridad además de cumplir con todos los requerimientos necesarios, tendrá que actuar con la más absoluta discreción.

La discreción en esta actividad es fundamental para que, por un lado, se cumpla con la tarea, pero también lo es para que en el cumplimiento de la tarea, esto no produzca dificultades para que los electores se puedan acercar al candidato. Si se tiene claro que la política se trata de mover emociones, el que el candidato pueda tener cercanía y contacto físico con los electores es importante.

Hacer entender al equipo de seguridad que el candidato debe tener la libertad de acercarse a la gente, que debe tocar, abrazar y besar a los electores puede ser una dura batalla. Sumado a eso, se debe entender que parte del proceso de discreción de este personal pasa por el vestuario, por el ocultamiento del armamento, por su forma de actuar, su expresión corporal y facial, pues todos esos elementos contribuirán a hacer que esa labor pase lo más desapercibida posible.

d. Coordinador de giras

El coordinador de giras debe ser una persona muy operativa y tiene sobre sus hombros la responsabilidad de garantizar que la agenda y los objetivos de cualquier evento de la campaña se cumplan. Además, deberá asegurar que existan las condiciones requeridas para que los eventos se realicen en tiempo y forma, permitiendo que el tiempo del candidato sea de máximo provecho y rendimiento. Evidentemente una sola persona no podrá con toda la labor, habrá todo un equipo detrás de este personaje, pero él será el responsable y deberá acompañar al candidato en muchas de las giras a fin de garantizar en el sitio, que todo fluya de acuerdo con lo planificado.

e. Conductor o conductores

Muchos candidatos se empeñan en manejar ellos mismos su automóvil, bien porque les agrada, lo cual es entendible, o por aquello de presentarse como una persona sencilla que él mismo maneja su vehículo. Eso es un evidente desperdicio de tiempo, pues durante los traslados, el candidato puede ponerse al día en lecturas, en la devolución de llamadas, o sencillamente tratando de reponer algo de sueño atrasado.

Entonces, un conductor, puede ser de mucha utilidad y hacer que el tiempo del candidato sea mucho más eficiente. El tamaño de la campaña impondrá los requerimientos por lo que, aunque se considere banal, el conductor se vuelve importante, pues la vida

del candidato y de quienes le acompañan está en sus manos. Bajo esta óptica, en muchas ocasiones se contratan dos conductores, de manera que cada uno maneje toda una jornada y descanse al día siguiente. Esto evita que haya un agotamiento y ponga en riesgo la seguridad de quienes viajan en el vehículo. Reiteramos, todo depende del tamaño de la campaña.

3.7. Tiempo del candidato

El tiempo, además de ser de los activos más valiosos de la campaña, también es el recurso más escaso y no renovable. Por tanto, la eficiencia en el uso del tiempo del candidato debe ser siempre una prioridad y todas las unidades de campaña deben estar conscientes de esto. También, y no es menos cierto, que en ocasiones es el propio candidato quien sabotea su propia agenda, bien por indisciplina, o porque hace intervenciones más largas de lo planificado, o bien porque no respeta los tiempos de cada actividad, en fin, las causas pueden ser múltiples, pero, para ello, el equipo de campaña debe ayudarlo a hacer un uso eficiente de ese recurso.

3.8. Agenda del candidato

Esto tiene mucha relación con el punto anterior de la eficiencia en el uso del tiempo. Indistintamente del tamaño y nivel de la campaña, la agenda del candidato debe estar guiada por tres criterios básicos: La eficiencia del tiempo, la rentabilidad electoral y el sentido común.

La campaña es para conquistar corazones, para tocar las fibras más íntimas de los electores y con ello lograr que voten a favor del candidato. Entonces, al planificar su agenda, además de hacer un equilibrio sobre el tipo de actividades que se harán, se debe considerar la rentabilidad electoral, es decir, se debe priorizar las visitas o eventos, en función de las locaciones que se hayan determinado como las de mayor rentabilidad electoral.

3.9. Estrategia y mensaje

Al visualizar los cuatros componentes de la campaña como las patas de una mesa, no se puede dejar por fuera este último elemento, pues la mesa no se sostendría, solo con tres patas pero, adicionalmente, se debe tener claridad de que, si bien cada elemento cumple con una función en la campaña, entonces cada uno de ellos deberá actuar en forma sincronizada, pues la falla de alguno incidirá en los resultados de los otros, con lo cual se podría dar al traste con la campaña.

Los cuatro elementos se pueden visualizar como un engranaje de cuatro piezas centrales. Cada uno mueve a su vez otra serie de engranajes más pequeños las distintas unidades de campaña y estos engranajes más pequeños a su vez, están interrelacionados e interactúan con otros pequeños engranajes de la campaña, por lo cual, si alguno se detiene, o aminora su marcha, esto tendrá incidencia directa y afectará a todo el sistema de engranajes. Por ejemplo, el de contacto directo puerta a puerta, estará íntimamente ligado al engranaje de la logística; sin embargo, si el mecanismo del financiamiento no hace su labor, el programa de contacto directo se verá afectado. Son dos engranajes distintos e independientes, pero que están íntimamente interrelacionados y deberán actuar en forma sincronizada para que la campaña tenga éxito.

Es como el mecanismo interno de un reloj. Cada engranaje cumple con una función específica, pero todos están o interconectados o dependen de los giros de otros engranajes para su funcionamiento. Por tanto, si tan solo uno de esos engranajes se detiene o aminora su marcha, se afectará el funcionamiento general del reloj. Exactamente igual puede suceder en una campaña, por lo cual, entender este concepto, le permitirá estar vigilante de que todas y cada una de las unidades cumplan su función y objetivos, para que no afecten a otras unidades y en definitiva, terminen afectando toda la campaña.



Capítulo 7

Ataque y defensa. ¿Cuándo sí, cuándo no?

Por otra parte, si uno cree que realmente aquella declaración fue hecha, que fue con malicia y que ella lo ha herido, entonces uno puede aún seguir el viejo consejo político: No te enloquezcas, mantente sereno.

Joseph Napolitan
Cien peldaños al poder

De las cosas más sorprendentes en campaña, pareciera ser que todos sus integrantes vieran con enorme suspicacia cualquier acción, declaración o movimiento del, o de los, adversarios. Todos creen que, siempre los están atacando, y por tanto, se debe responder. Con el auge de las redes sociales este efecto se ha magnificado al extremo que para los miembros de las campañas, todo es un ataque, o va a serlo, o lo será o, seguro que lo están preparando.

Esta actitud desencadena una serie de supuestas crisis a todos los niveles de la campaña y surgen entonces todas las recomendaciones, respuestas, propuestas, y pare de contar, de los bien intencionados miembros de los equipos de campaña, y por supuesto, de los amigos y familiares del candidato. Evidentemente, estas supuestas crisis por los supuestos ataques, pasados, presentes o futuros en la gran mayoría de los casos no lo son, y hay que tener mucho cuidado en no caer en una eterna crisis de crisis. Para estas situaciones una campaña debe estar no solo organizada, sino que además debe estar muy claramente establecido el orden jerárquico en la toma de decisiones, y sobre todo, en su ejecución.

Parte de esta paranoia viene arraigada desde hace mucho de las creencias culturales que atacando o destruyendo al adversario, este se hundirá, y por tanto quien ataca, sube y gana. Complementado a ello la tendencia en las últimas décadas a usar cada vez con más frecuencia el lenguaje agresivo, lleno de palabras

altisonantes, de epítetos, sumado al uso de las mentiras y medias verdades como parte del mensaje político, han hecho pensar que esa creencia de atacar sistemáticamente arroja resultados.

Lamentablemente, en estos tiempos a algunos líderes les ha funcionado, sin duda, pero, habría que hacerse dos preguntas. La primera, ¿por cuánto tiempo les seguirá funcionando?, y frente a esta pregunta hay varios ejemplos en nuestra región que dan cuenta que ese recurso, tiene fecha de expiración. La segunda pregunta sería ¿cuál ha sido el costo para las democracias por el uso del lenguaje agresivo o mentiroso? Todo indica que ha sido enorme.

Para ayudar a ilustrar y definir este tema, véase los siguientes escenarios:

1. Atacar es una operación de resta

Más allá de esas consideraciones éticas, que son importantes, la pragmática realidad nos dice que, la acción de ataque es una operación de resta; es decir, pierde quien ataca, y pierde el atacado. Este es el primer principio básico para tomar en consideración, y cuando los equipos de campaña logran concientizarlo, entonces las supuestas crisis por los supuestos ataques del adversario comenzarán a desaparecer, y sus acciones o declaraciones serán vistas con otra óptica. Realmente, el tema es simple de explicar. Por lo general, ¿qué hace la gran mayoría de la gente cuando, estando en un restaurante, por ejemplo, dos personas elevan el tono de voz y se van a los golpes como método para resolver sus diferencias? Normalmente, la gente se retira, se distancia, trata de no inmiscuirse, pues no desean verse involucrados.

Bueno, en política es exactamente igual. Cuando el candidato A, ataca al candidato B y este le responde, y luego hay otro contraataque del candidato A, el ciudadano normal, que tiene en su cerebro mil preocupaciones, decenas de cosas importantes que hacer, prioridades en su vida, sencillamente, se desconecta

de ese pleito y termina alejándose de ambos, pues lo conflictivo le desagradan. Así que antes de atacar, se debe tomar en consideración muchísimas variables que están en juego. La primera es, teniendo buena información e investigación a mano, tratar de definir un resultado aproximado de la operación.

Por ejemplo, si el candidato A, ataca, va a perder 3 puntos en las encuestas, pero, como el ataque es demoledor y contundente, el candidato B perderá 10 puntos. Puesto en una balanza, parece que el beneficio es mayor a la pérdida, por lo cual, podría estar bien atacar. Ahora bien, manteniendo el mismo ejemplo, supóngase que, en la operación el candidato A pierde 3 puntos y el candidato B, 4 puntos. ¿Por una diferencia tan pequeña, vale la pena arriesgarse? La lógica y el sentido común dicen que no.

2. Ataque para lograr objetivo, no satisfacción

Cuando se toma la decisión de atacar, deberá hacerse porque se busca un objetivo concreto, jamás por una respuesta hepática del candidato. Si el ataque es una operación de resta como ya se comentó, entonces además de medir o sopesar todas las variables y escenarios, habrá que tener claridad tanto en el objetivo a lograr como en la ruta que este ataque tendrá que recorrer para lograrlo. Por lo tanto, si el candidato o sus equipos están con la sangre a punto de hervir, ellos no serán las personas, más adecuadas para tomar la decisión de atacar o no.

Tanto la evaluación, como el análisis y, el diseño de la ruta del ataque, deberán ser estudiados, planificados y discutidos entre los asesores junto a algunos pocos miembros del equipo de campaña de máxima confianza del candidato, siempre que tengan la capacidad de mantener la sangre caliente, pero el cerebro frío. Lo que se busca es un objetivo político, por tanto, el tema de la satisfacción bien sea por el placer de golpear al adversario, o por responder a un ataque, debe quedar fuera de la ecuación, pues cuando se hace por esas razones, generalmente, las cosas no salen bien.

3. Dimensionemos el tamaño del monstruo

En esta era de las redes sociales, es muy fácil recibir ataques de cualquier dirección. Esto tiende a exacerbar a los candidatos y a sus familias, logrando en ocasiones desconcentrarlos de la campaña y de lo que es realmente estratégico. En las redes sociales los ataques tienden a ser anónimos, el autor está escondido detrás de un teclado, sin embargo, estos ataques tienden a ser hirientes, agresivos; pero si se analiza el perfil del atacante y la repercusión que el ataque ha tenido, en la gran mayoría de los casos, resultará intrascendente, por lo cual responder y tratar de defenderse de ese tipo de ataques, pudiera producir más daño que beneficio.

Por ejemplo, el atacante usa Twitter como herramienta para su propósito. Lo primero a determinar es si es una persona real o un bot, se refiere a un tipo de programa informático que es capaz de llevar a cabo tareas concretas e imitar el comportamiento humano. Pero supongamos que es un ser real y que tiene cincuenta seguidores. Su publicación tres horas después apenas tiene un retuitear y un *like* (me gusta), es decir, este supuesto ataque, no ha tenido trascendencia, pero el candidato que tiene 30.000 seguidores dispara varios *tweets*, de respuesta, con lo cual de apenas un par de personas que pudieron haberse enterado del supuesto ataque, ahora, gracias a la reacción hepática del candidato, pues miles se han enterado de algo que si no se hubiese respondido, pues no se habrían enterado. Así que dimensionar el tamaño de la amenaza -monstruo- es la primera tarea.

4. Esto no es personal

Pensar que todo lo que se dirá de un candidato en campaña es personal, es de los mayores errores que se pueden cometer. Si se piensa de manera pragmática, quien ataca busca un objetivo. Usted como candidato es una amenaza para las aspiraciones de otros candidatos, y por esa razón le atacan. Ahora, si usted no fuera candidato, pues los ataques no serían contra usted, sino contra quien estuviera en su lugar, por tanto, no se tome nada de

esto personal, pues entonces sus adversarios estarían logrando parte de su objetivo.

5. ¡Debemos atacar!

Esta es de las expresiones que más se pueden llegar a escuchar en las campañas. Lo dicen los candidatos, sus familias, amigos y sus equipos. Ante esta afirmación, la respuesta es siempre la misma: ¿Por qué?, ¿para qué? atacar. Luego del desconcierto inicial por la respuesta viene una batería de argumentos que, generalmente tiene una base emocional personal, la cual no sirve pues no aporta nada a la estrategia, son argumentos que claramente responden a intereses que le aportan poco o nada a la campaña. Otros son de la creencia de que en campaña siempre se debe atacar, pues la política es una batalla. Ninguna de las razones anteriores sirve para definir si se debe atacar o no. La definición debe venir después de, como ya se mencionó, sopesar muchos elementos y tener claridad en el objetivo a lograr.

6. Mida su capacidad de fuerza de ataque y las del adversario

Uno de los elementos a estudiar es la capacidad que cada uno, –atacante y atacado– tienen para infringir daño. Si la campaña estudia y planifica un ataque, se debe estar claro que el adversario seguramente responderá.

¿Está la campaña preparada para resistir el contraataque?, ¿se sabe con qué nos pueden responder?, ¿qué tanta fuerza empleará el adversario para contraatacar? Estas, y otras preguntas son vitales, y deberán plantearse antes de emprender un ataque, pues quizás su campaña tenga recursos y voceros limitados para realizarlo, y quizás su adversario tenga muchos más recursos y herramientas a su disposición. Si ese fuera el caso, usted lanza un golpe, pero la respuesta de su adversario pudiera ser decenas de golpes, pues el posee mayores recursos que los suyos.

Entonces, no medir las fuerzas propias y las del adversario, puede tener serias consecuencias para la campaña, por lo que habría que preguntarse de si vale la pena arriesgarse por no estudiar con detenimiento cada situación.

7. Ataques sin sustento, igual desastre

Resolver atacar sin tener el sustento necesario, es decir con información no veraz o argumentos y hechos que no estén bien sustentados, sin tener dimensionado el poder y la capacidad de respuesta del adversario, es un error para evitar en las campañas. Para atacar, -como se ha dicho, reiteradamente- hay que estar preparado para ello. Improvisar, lanzar globos de ensayo "a ver qué pasa", es una operación de alto riesgo, y como tal, puede ser perjudicial.

8. Atacar por interpuesta persona

En ocasiones, cuando es absolutamente necesario atacar será muy eficiente buscar a un tercero que lo haga para no sufrir el desgaste de esa operación. Solo es aplicable cuando necesariamente se debe atacar, se tienen los argumentos, y el control del tercero que ejecutará la acción. Es un riesgo controlado que deberá ser construido con inteligencia, tiempo y sigilo.

9. Definición del adversario real

De nuevo, atacar no es la parte divertida de la campaña. Atacar es una acción que se ejecuta si es realmente necesaria y si tiene claridad en el objetivo deseado. Parte de esa claridad consiste en definir con antelación quien es el real adversario y así mismo tener todos los elementos para atacar en la mano. Errar en el adversario resulta ser más común de lo que se cree, y cuando ello sucede sobrevienen las sorpresas, cuando en general la campaña ya está muy avanzada, y se imposibilita resolver el entuerto.

Dichodemaneramássimple.Siunacampañadefineequívocamente a un adversario e inicia una serie de operaciones para atacarle, está dejando el camino despejado a quien si es el adversario real. Supóngase ahora que esos ataques están logrando el objetivo de hacer retroceder el crecimiento de ese supuesto adversario, mientras que el real adversario sigue en su ruta ascendente. Si entre las primeras acciones de ataque al supuesto adversario y la nueva encuesta se fueron treinta días, y entonces la encuesta revela que el verdadero adversario avanzó, esa campaña no solo habrá perdido treinta días, así como los recursos logísticos, humanos y financieros empleados en esa operación. Lo que habría que preguntarse ahora es si con el tiempo restante de la campaña, se podrá cambiar la táctica, enfocar las baterías sobre el real adversario y si en ese tiempo se podrá conseguir el efecto que se deseaba.

10. El enemigo de mi enemigo, es mi amigo

Este es un proverbio de origen árabe, perfectamente aplicable a esta sección. Se usa para ejemplificar, pero, en las campañas electorales hay adversarios, no enemigos. Ahora bien, en ocasiones, en las campañas donde hay múltiples candidatos, suele presentarse esta circunstancia.

Así que si se hizo la tarea previa de estudiar a los principales candidatos, si se aplicó el rastreo y si se hizo la inteligencia necesaria, es posible que se tengan elementos –o argumentos, pruebas– que de manera adecuada se le puedan hacer llegar al “enemigo de mi enemigo”, para que este actúe y haga su labor sin que el candidato sufra el desgaste por esta operación. Dicho de otra manera, supóngase que el adversario es el candidato B, pero el candidato C tiene como foco de sus ataques al candidato B, y si ese es el caso, pasarle la información que se tenga sobre el candidato B, para que este –el candidato C– la utilice, puede proporcionar beneficios sin costos para la campaña que desarrolle esta táctica.

11. Si el adversario se equivoca, no lo corrija

Hay circunstancias en las cuales los adversarios seguramente no hicieron la labor previa de investigar, razón por la cual entran en el frenesí de atacar a diestra y siniestra pensando equivocadamente que obtener espacio en los medios por la polémica que levanta le dará réditos. Si se tiene acceso a investigación, y los estudios dicen que el adversario está cavando su propia tumba, pues se debe dejarlo tranquilo, y buscar que voceros alternos de la campaña sigan estimulando al adversario para que continúe en su labor.

12. La victimización puede funcionar

Cuando los ataques que provienen del adversario son claramente viscerales, agrediendo la vida personal, o son evidentemente falsos o desproporcionados, se puede producir un efecto contrario para quien los emite. Es humano, solidarizarse con la víctima, así que cuando este tipo de situaciones se presenta habrá que saber aprovecharlas, y buscar la manera de seguir estimulando al adversario para que siga atacando.

13. ¿Dónde está el traslado de votos?

Entre los escenarios que se pueden encontrar en las investigaciones y estudios previos está quién le puede trasladar votos a quién, y en qué circunstancias. Si hay claridad en quién es real adversario, por ejemplo, que sea el candidato B y de dónde puede venir el traslado de votos, entonces será posible diseñar un plan para provocar esa migración. Por ejemplo, si el candidato C no tiene grandes posibilidades, pero tiene una pequeña porción del pastel electoral, y la investigación determina que saliendo él de la carrera electoral un porcentaje importante de la migración de votos de ese candidato se trasladan hacia el candidato A, entonces habrá que explotar esa circunstancia. Es una operación de cierto riesgo, pero si las condiciones lo ameritan, y tenemos seguridad en la información que nos proporciona la investigación, pues se debe actuar.

14. La debilidad de uno, es fortaleza de otro

Bajo ciertas circunstancias, un ataque segmentado, dirigido a un *target* (público o segmento poblacional objetivo específico) generalmente se usa en un pequeño territorio, y puede funcionar muy bien usando como argumento la debilidad electoral de un oponente particular, cuyo pequeño y circunscrito caudal electoral tiene la seguridad de que puede migrar hacia un candidato determinado, y operado con la delicadeza e inteligencia del caso, puede dar resultados. De nuevo, aquí hay una necesidad y un objetivo claro, que deberá haber sido estudiado y detectado con antelación de ser necesario, aprovecharlo. Estos casos no se dan en todas las campañas, pero si la investigación logra determinar la posibilidad de migración de los votos de un candidato débil y que además esta circunscrito a un territorio específico, definitivamente no se debe desaprovechar la oportunidad.

15. La vida privada, es privada

Usar la vida privada de alguien para atacarlo en una contienda política no tiene ningún sentido, además de que éticamente es muy cuestionable. Si bien el político constantemente está bajo el escrutinio público, debe haber límites y la vida privada de cada uno, es algo que debe ser considerado inviolable.

Tratar de atacar a alguien por una condición de discapacidad, por su origen, raza, condición social, religión o sexual, no debe hacerse nunca, porque además de las razones éticas, si se quiere ser pragmático, los ataques basados en esas condiciones o circunstancias tienden a tener un efecto bumerán. Si se recurre a ello, es porque no hay argumentos reales de peso, y al final se mostrará la debilidad del atacante.

Ahora, otra cosa muy distinta es cuando un candidato defiende y pregona principios de vida, postulados o posturas, pero resulta que en su vida privada hace lo contrario. Ejemplo, tener una postura contra el aborto, pero haber estado involucrado en alguno,

pedir mayores sanciones para los consumidores de drogas, pero ser un consumidor activo, u ocasional entre otros ejemplos. Este tipo de incoherencias si pueden ser usadas e inclusive pueden verse como un servicio social, pues al develar una verdad sobre la cual se miente abiertamente, se le está dando información cierta al elector para que pueda tomar su decisión electoral con mayor seguridad.

16. ¿Ataque o contraste?

Ambos términos tienden a confundirse, pero hay diferencias desde el concepto hasta su implementación, pasando por el timing -momento adecuado o sincronización- de su puesta en práctica. En la primera, se recurre a atacar en la búsqueda de un objetivo, por la necesidad que impone la realidad electoral.

Es decir, si la competencia es muy reñida, y previamente se hizo el estudio y se calcularon todas las variables y escenarios, se procede obligados por la realidad electoral apremiante. Ahora, si la ventaja que tiene el candidato es amplia y sólida, ¿para qué atacar?, ¿para qué producir ruido y tensión en la elección? Pareciera que no tiene mucho sentido.

La campaña de contraste, por otra parte, es casi una obligación con el elector el hacerla si hay razones claras, probadas y demostrables. Por ejemplo, al hacer la investigación del oponente se encuentra que el personaje es un agresor y maltratador de mujeres. Teniendo las pruebas, ello se vuelve una responsabilidad de la campaña para exponer a este individuo, a fin de que el elector tenga toda la información y sea advertido sobre el peligro que representa para la sociedad. Entonces, hacer una campaña de contraste no es atacar sino exponer de manera clara y documentada una realidad que muy pocos saben, y que el elector tiene derecho a saber.

Exhibir y potencializar las debilidades del adversario, si se tienen las pruebas de ello es una táctica absolutamente válida y ética por lo expuesto anteriormente y en adicional tiene a producir excelentes resultados.

17. Campaña sucia

Una cosa es una campaña de ataque, otra es la campaña sucia. La diferencia es enorme, al igual que las consideraciones de carácter ético. Las campañas de ataque deberán basarse en hechos reales y comprobables, de manera tal que, si hay un contraataque, la solidez del ataque inicial radique en los hechos y la verdad, con lo cual dicho contraataque posiblemente no produzca demasiado daño.

Sin embargo, las campañas sucias, no tienen respaldo en la verdad ni en hechos comprobables. Más bien son hechas para producir dudas, para hacer daño, y en la era de los *fake news* (noticias falsas), su propagación tiende a ser muy rápida. Quien escribe, nunca ha usado ni usará esta táctica, perversa y antiética, y por esas razones, y porque con la verdad siempre se llega más lejos.

18. La verdad, ante todo

El uso de la verdad tiene enormes ventajas. La verdad es sólida y tiende a no producir riesgos. Por tanto, usar la mentira, es caer en la campaña sucia, y es enlodar el prestigio y la credibilidad de quien recurre a ella. Con la verdad, la credibilidad y el prestigio –y hoy en día es de mucha utilidad, por ser tan escasos– las campañas serán mejores, más eficientes, y sobre todo, difícilmente atacables.

Claro está, hay situaciones en las cuales la verdad, pudiera ser un hecho complicado para un candidato. En estas situaciones hay tres caminos y le corresponde al candidato seleccionar cuál tomar. El primero, la verdad puede medir dos metros, o solo cincuenta centímetros. Es decir, se puede decir una parte de la verdad, solo la parte que no hace daño, con lo cual no se está mintiendo, pero, evidentemente hay un riesgo. La segunda, prepararse para el impacto y posible daño que haga el que los ciudadanos se enteren de la verdad completa.

En este caso, lo ideal se refiere a que la propia campaña saque esa información a la luz, si es absolutamente obvio que tarde o temprano, se conocerá. Si es la propia campaña la que resuelve decir la verdad, habrá una tormenta, pero los daños serán menores y más fáciles de controlar. La tercera opción no es para nada recomendada y, sin embargo, es quizás la más usada. Es tratar de ocultar la verdad. Aquí el riesgo es grande, pues en estos tiempos donde todos tienen rastro y huella digital, seguramente alguien la encontrará y la contará, con lo cual, será más difícil controlar los daños.



Capítulo 8

El foco de todo: El ciudadano y la cascada de la toma de decisiones del elector

Por mí parte, no creo que haya nada más estúpido que considerar partidarios tuyos a hombres que no conoces. Se necesita poseer una gloria y un prestigio excepcionales y la celebridad de grandes empresas, para que unos ciudadanos, a los que nadie ha pedido el voto, le confieran el honor de un cargo a un candidato que ni tan siquiera los conoce.

Quinto Tulio Cicerón
Breviario de campaña electoral

Los electores son los que tienen el poder de decisión. En ellos reposa el poder del voto, así que todo lo que se haga en una campaña deberá estar enfocado a ellos para conquistar su voto. Ahora bien, este proceso de conquista del voto ha evolucionado al igual que lo ha hecho la sociedad; han sido tantos los cambios que los avances tenidos en los últimos treinta años son más que en los dos siglos anteriores.

Hoy en día, la memoria de cualquier teléfono inteligente tiene más información de la que podía llegar a tener un ser humano en toda su vida hace dos siglos. Así de dramático ha sido el cambio, sin embargo, es asombroso como aún hay campañas que se quedaron ancladas en las prácticas de hace treinta años o más.

El manual de campañas electorales de esa época decía que para ganar una elección había que hacer tres cosas básicas, como se describen a continuación:

a. Haz que te conozcan

Tenía y tiene lógica, nadie vota por quien no conoce, así que se hacían enormes esfuerzos por dar a conocer el rostro y el nombre de los candidatos. Las ciudades y pueblos se inundaban de publicidad en sus difernetes formas y formatos posibles, y el reto era ocupar los mejores espacios de la vía pública para exhibir la publicidad del candidato, y así darlo a conocer.

b. Haz tu oferta electoral

Todos los candidatos debían presentar una oferta electoral. Era tan rígido el sistema de entonces que cada una de las tres etapas de campaña tenía sus propios tiempos. No se hablaba de la oferta hasta que no se hubiese superado la anterior, en cuanto a dar a conocer el candidato.

c. Pide el voto

Esta era la última etapa, donde todas las campañas y candidatos pedían el voto, y era una lucha encarnizada para conquistarlo.

Definitivamente eran otros tiempos, donde basado en estos tres principios, muchas de las campañas usaban la regla del 80/20, es decir, 80 % de los recursos se destinaban a la compra de espacios en los grandes medios de comunicación, y el 20 % se dedicaba a las actividades de activismo, o lo que era conocido como el “trabajo de tierra”, el contacto directo con los electores y su movilización el día de los comicios.

Con la aparición de internet comenzó a cambiar la fórmula anterior y se le daba más preponderancia a esta nueva forma de comunicar, y se presenta una tendencia de ir dándole menos importancia al contacto directo, puesto que internet permitía masificar el mensaje de forma más económica. Posteriormente, al surgir los teléfonos inteligentes y las redes sociales, la inversión en los grandes medios de comunicación tradicionales comenzó a declinar, al igual que el contacto directo, y como estas nuevas herramientas permitían una mayor segmentación del mensaje, pues la tendencia a invertir menos en el contacto directo fue en aumento.

Las nuevas tecnologías, han proporcionado herramientas fabulosas que pueden ser de enorme ayuda en las campañas e inclusive en la acción de gobierno. Los programas de georreferenciación fueron muy populares al final del siglo pasado, pues usando las

coordenadas de los mapas permitía asignar una ubicación espacial. Cada elemento es expresado en una capa de mapa, tiene una ubicación geográfica y una extensión específica que permite situarlos en la superficie del territorio.

Por ejemplo, en una capa, se ubicaban las calles, en otra las viviendas, en otra los sitios de interés –centros de votación, estaciones de gasolina, de policía, farmacias, comercios de alto tráfico– y con ellos se podían entonces optimizar y segmentar los eventos o recorridos de la campaña, la distribución de la propaganda, y algunas los usaban también para los recorridos de la campaña de tierra. En su momento, los programas de georreferenciación fueron una herramienta revolucionaria que solo los especialistas sabían usar, y solo algunas campañas podían acceder a ellas.

Hoy hay muchas más herramientas, cada vez más poderosas que lenta pero progresivamente van ingresando a las campañas, y por supuesto a las gestiones de gobierno, como por ejemplo el big data o macrodatos, que si bien en la región en ocasiones no es fácil conseguir datos de buena calidad, ya es mucho lo que se puede hacer con la data que existe, y tanto para campañas como para gobiernos, puede tener enorme utilidad práctica para ayudar a segmentar, definir y categorizar a electores y sus comportamientos, llegando inclusive a ayudar a predecir ciertos comportamientos de los ciudadanos.

La tecnología de *blockchain* o cadena de bloques, ha tenido enormes utilidades en las industrias privadas, y ya algunos gobiernos han activado su interés en esta tecnología para sostener un diálogo permanente con los ciudadanos, y comienzan a usar la tecnología logrando entre otras cosas un aumento de la seguridad de los datos, reducción de costos operativos, confiabilidad y transparencia, dándoles a los ciudadanos la posibilidad de ejercer controles y auditorías abiertas sobre la gestión de funcionarios e instituciones, propiciando gestiones más transparentes y eficientes. El futuro es ahora, por ello los analistas predicen

que para 2020 el número de las ciudades inteligentes llegará a seiscientas en todo el mundo, y cinco años más tarde, casi el 60 % del PIB mundial se producirá en las ciudades inteligentes.

No se tardará en poder usar esta tecnología en las campañas, así como ya se están haciendo algunas pruebas y ensayos con la inteligencia artificial tanto para campañas como para la gestión de los gobiernos. Si bien estos ensayos aún son incipientes y tímidos, no hay duda de que más temprano que tarde la inteligencia artificial – que ya se usa en muchas grandes compañías, y sin que los ciudadanos se enteren– estará presente en las campañas y sin duda, también lo estará en los gobiernos, lo cual será un verdadero reto para los consultores.

Ahora bien, todas estas tecnologías, en sus comienzos pretendían acercar más a los seres humanos y lo lograron, los interconectaron mucho más, de manera más eficiente, pero para efectos de las campañas y de los gobiernos, los distanciaron del contacto directo, de ese mirar a los ojos al ciudadano, del contacto físico de un apretón de manos, de un abrazo, es decir, de las herramientas que pretendían que se hicieran cosas más personalizadas, pero terminaron despersonalizándolas.

Desde hace varios años, tanto en las campañas como en las gestiones de gobierno han venido evolucionando al establecer un equilibrio entre el uso de las tecnologías y el contacto directo, pues como se dijo al principio, es el ciudadano el que tiene el poder del voto, es este el que toma la decisión de votar o no por determinado candidato, de respaldar o no cierta gestión de gobierno, así que, él está indefectiblemente en el centro de toda acción política.

Al tomar esto como principio, así como en el concepto que Ralph Murphine usa con frecuencia, y cómo dice él mismo “los detalles de la cascada han cambiado dramáticamente sobre todo los últimos años”, razón por la cual hemos tenido el atrevimiento de complementar y quizás complicarlo un poco como una “cascada de la toma de decisiones de un elector”. Adicionalmente, si

tomamos en consideración que hoy en día estamos expuestos a un bombardeo diario y sistemático de información, anuncios, noticias, sucesos, al hacer que los ciudadanos filtren todo este mar de información, que además sus prioridades son muy distintas a la política, y que esta cada día es más menospreciada, entonces no podemos simplemente salir a decir: "Soy XX, candidato a YY, y vote por mí".

La cascada de la toma de decisiones de un elector se ha complejizado enormemente, y si se quiere tener éxito en una campaña, y hasta en la acción de gobierno, hay que entender su complejidad. Por ello hoy en día las campañas tienden a buscar la conexión emocional con los electores, con los ciudadanos, pues es la manera más eficiente de llegar a ellos. Todos esos sentimientos y emociones deben producir en el elector, una cascada de decisiones que lo guiará a través de un largo proceso de pensamiento, de manera que en su mente se forme la imagen de lo que él desea para sí y para su familia, y que eso lo representa determinado candidato o gobernante, según sea el caso.

El mensaje y las acciones, de campaña o gobierno, deben además producirle empatía con el candidato o gobernante, ser lo suficientemente poderosas para crear en su mente la percepción de que ese candidato o gobernante es como él, que además piensa y siente como él, y que es un ser humano muy cercano. Esa percepción se convierte dentro de su mente en la identidad que el elector se formará sobre el candidato o gobernante y que, con el tiempo, se transforma en la reputación del candidato o gobernante ante los ciudadanos.

Este proceso de decodificación de los mensajes por parte de los receptores toma apenas unos segundos, por lo cual, si se quiere ganar la competencia ante los miles de mensajes que reciben los ciudadanos diariamente, se deben tomar en consideración las características del mensaje que se emita, así como su proceso de pensamiento del elector-ciudadano. Por ello, el planteamiento, como ya se dijo, es la ampliación del concepto de la cascada

de la toma de decisiones de un elector, como se describe a continuación:

1. Llamar la atención

Al estar en la era de la hiperinformación, donde se está sometido a esta arremetida sistemática de información, se debe ser muy creativo para llamar la atención del elector-ciudadano. Este es el primer paso. Al explicar esto, puede haber la tendencia a pensar se deben hacer cosas extravagantes, lo cual no es necesariamente cierto; se trata de ser creativo, diferenciarse de los demás, romper con la monotonía y, sobre todo, aplicar el siguiente paso.

2. Temas de interés mutuo

Un error muy común tanto en campañas como en gobiernos, es el tratar de comunicar o más bien, informar sobre la visión, intereses o programas del político, de establecer su “diálogo” en función de sus intereses, y resulta que si un ciudadano está totalmente sobre cargado de información, problemas, angustias, necesidades no satisfechas, imposibilidad de proveer a su familia de lo que ellos quieren, probablemente la visión que tenga el político, sea algo muy lejano, distante y poco tangible para el ese elector-ciudadano.

Por ello, el diálogo que se debe tratar de establecer es sobre cosas de interés mutuo. Entiéndase bien el concepto de “interés mutuo”: Hablar de cosas de la vida cotidiana y diaria del elector-ciudadano, pero, y aquí el detalle determinante, ese elector-ciudadano, debe percibir que al político también le interesan esos temas, pues él también los vive, siente y sufre.

No es solo “hablar de lo que la gente quiere escuchar”, sino que se debe ir mucho más allá, y tiene que ser muy evidente que el interés es realmente mutuo. Si no lo es, es decir, si el político se ubica en la posición de hablar “de lo que la gente quiere escuchar”, pero él, realmente no siente y no lo vive, el elector-ciudadano, detectará,

de manera consciente o inconsciente, que el tema planteado por el político no es realmente de “interés mutuo”, con lo cual pasa a desconectarse del diálogo.

3. Despertar interés

Si se cumplen, los dos principios anteriores, entonces se logra abrir una pequeña ventana de oportunidad para que se establezca ese diálogo fluido y adquiera cierto grado de credibilidad para el ciudadano ya que este percibe que el interés es realmente mutuo.

4. Identificación del nombre

Superados los pasos anteriores de la cascada, es el elector o ciudadano quien buscará saber quién es esa persona que le está hablando de cosas que les interesan a los dos, quién es ese personaje al que le preocupan las mismas cosas que a él. Evidentemente la campaña debe hacer su parte para ayudar al elector-ciudadano a que conozca el nombre, a que lo identifique. Lo mismo ocurre con los gobiernos, estos deben ayudar al ciudadano a que equipare al gobernante.

Algunos políticos creen que, por el hecho de ser candidatos o gobernantes, el ciudadano tiene interés en conocerlos, y lamentablemente en estos tiempos no es necesariamente así, razón por lo cual, la cascada de la toma de decisiones de un elector-ciudadano toma mayor relevancia.

5. Profundidad de la imagen

Conocer solamente el nombre del candidato o gobernante, no produce cercanía entre este y los electores o ciudadanos. En el pasado las campañas y los gobiernos hacían grandes esfuerzos por dar a conocer más detalles de sus protagonistas. Hoy en día, es el elector-ciudadano quien hace la búsqueda de la información que le lleva a conocer más detalles de ese personaje que quiere conversar con él, de las cosas que, a ambos, les interesan.

Por supuesto, las campañas o gobiernos deben hacer su parte facilitándole la tarea al elector-ciudadano de encontrar detalles-formación personal o profesional, vida familiar, historia de vida y profesional, política, actividades cívicas, etcétera. Esta información es valiosa para el elector-ciudadano, pues le propicia la percepción de cercanía con el candidato o gobernante, y eso definitivamente incide en el nivel de credibilidad que tenga del candidato o gobernante, por lo cual que el elector-ciudadano tenga información más allá del nombre del candidato y gobernante, es importante para que el diálogo tenga penetración y cierto grado de credibilidad para el elector o ciudadano.

Como ejemplo. Cuando se admira a un artista, escritor, poeta, deportista o personalidad, se busca conocer más sobre ese personaje, pues hace que esa persona admirada se sienta más cercana. Exactamente igual es en los procesos políticos. Cuantos más detalles de la vida del candidato o gobernante sepan el elector-ciudadano, más cercano se sentirá este al candidato o gobernante.

6. Imagen positiva/negativa

En estos tiempos, donde los *fake news* (noticias falsas) están a la orden del día, donde es sencillo esparcir rumores y falsedades por las redes sociales, y peor aún, ante tanto bombardeo de información, el elector o ciudadano tiende a creer lo que él quiere creer. Es decir, tiende a aceptar con mayor facilidad una información que esté más alineada con sus valores y creencias. Esto representa un enorme reto para los candidatos y los gobernantes, ya no se pueden sencillamente “decir” las cosas, pues por solo decirlas no propician mayor credibilidad.

Un ejemplo muy extremo para ilustrar el tema, esperando no ofender a nadie. Para los católicos, su santidad el papa es la máxima autoridad de la Iglesia católica. Se tendería a pensar que es aceptado por todos los católicos. Ahora bien, el actual papa Francisco ha resultado ser un papa que produce polémica, y por muy

católicas que sean algunas personas, le cuestionan algunas actuaciones o posiciones, pues consideran que no es congruente con sus palabras. Si eso sucede con la máxima autoridad de una institución con más de dos mil años de establecida, pues mucho más rápido sucede con un candidato o gobernante.

Por tanto, la congruencia entre lo que se diga, se haga, y sobre todo lo que se haya hecho en el pasado –su historia personal o profesional– tienen una alta incidencia en los niveles de credibilidad que la población le otorga a la clase política. Sumado a lo anterior, habría que agregar a lo que sienta un candidato o gobernante, pues para los electores-ciudadanos, en muchas ocasiones, al escuchar un discurso de un candidato o gobernante, y luego contrastarlo contra su actuar, les produce esa desconfianza, pues ven incongruencias.

Es tan delicada esta situación, que además se entra en el tema de la comunicación no verbal, y en ocasiones el candidato o gobernante expresa algo con su discurso, pero su corporalidad, su expresión facial, sus microexpresiones y hasta su tono de voz, contradicen su discurso. Está comprobado científicamente que esta comunicación no verbal, es más poderosa y comunica más que la verbal, por lo cual cuando no hay congruencia entre lo que se dice, piensa, siente y hace, el elector o ciudadano, lo percibirá.

Aquí entra entonces el juego de los negativos y positivos, que en muchas ocasiones los candidatos o gobernantes no logran entender por qué sus negativos suben y sus positivos bajan. El asunto es complejo, pero para efectos del tema presente, lo que se quiere reflejar es si un candidato o gobernante tiene unos negativos altos, su grado de credibilidad está comprometida.

Por tanto, la construcción de una imagen pública es una labor de 24x7, es decir, es una tarea que no permite ni descansos ni deslices, porque el escrutinio público está en alerta constante. En conclusión, si un candidato o gobernante tiene elevados niveles de negativos, primero se debe trabajar sobre ese tema, encontrar

la raíz del problema, aplicar los correctivos, y solo cuando estos bajen entonces se podrán comenzar a establecer diálogos con la población, teniendo cierto grado de retorno positivo. Sin embargo, en ocasiones el líder político que por definición es un guerrero, trata siempre de seguir y seguir, de avanzar, y si su situación es la descrita anteriormente, es decir, de poseer unos altos negativos, lo que se están produciendo son más negativos. Por lo tanto, observar esta cuestión, es neurálgico.

7. Conexión intereses-imagen

Si se lograron superar las etapas anteriores, se entra en una fase de la cascada muy interesante donde surge una conexión entre los intereses –comunes- y la imagen del candidato o gobernante. Si el diálogo ha versado sobre temas de interés mutuo, y además el elector-ciudadano percibe positivamente al candidato-gobernante entonces, ese diálogo lleva a que el ciudadano haga todo un proceso mental de decantación de la multiplicidad de mensajes recibidos, y pasa al siguiente nivel; es decir, acaricia la posibilidad de votar por ese candidato o respaldar a ese gobernante.

8. Intención de voto o de respaldo

Es de hacer notar que a lo largo del recorrido de la cascada de toma de decisión jamás se mencionó la solicitud del voto o de respaldo. De lo que se trata es de ayudar al elector-ciudadano a hacer este recorrido, y que él por sí mismo, llegue al razonamiento de que “pudiera votarle a este candidato” o “pudiera respaldar a ese gobernante”. Dicho de otra manera, es inducirlo a llegar a esa conclusión.

De lograr llegar a este punto, la decisión del elector o el ciudadano bien sea para votarle a un candidato, o respaldar a un gobernante, está muy adelantada, y por haber sido el mismo elector/ciudadano quien llegó a esa conclusión, esa decisión tiene mucha solidez y difícilmente es cambiabile, aunque se traten de aplicar las viejas tácticas de la politiquería como la entrega de dádivas, o el intento de compra del voto.

Un ejemplo simple para ayudar a ilustrar lo anterior. Un buen día, llega a su casa un candidato, le saluda, le dice su nombre, le comenta que es candidato –o sea, ese candidato está hablando de su interés–, y le dice brevemente, lo que “él” quiere hacer -pero nunca le pregunto ¿qué quiere usted como elector? y, como si fuera poco, al final le pide su voto. Este proceso de pedir el voto es equivalente a que imagínelo por un momento, la misma situación, pero que en vez de pedirle su voto, le pide me regale cinco dólares. ¿A cuenta de qué, usted que no le conoce, le va a regalar cinco dólares?, o ¿a cuenta de qué, usted le va a regalar su voto?

Entonces, si el razonamiento de lo descrito anteriormente se le hace lógico, las técnicas modernas deben llevar a ayudar al elector a recorrer este camino en su mente, a procesar la información de manera, que por su propia iniciativa, llegue a la conclusión de que podría votarle. Para efectos del *marketing* o mercadeo de gobierno el proceso es muy parecido. No se trata de “venderle” al ciudadano una gestión. Lo que debe buscar es la posibilidad de ayudarlo a entender los beneficios de las acciones u obras que un gobierno ejecuta en función de él, de su familia y de su comunidad. Pero, aquí no termina el proceso. Aún faltan dos etapas.

9. Solidez, intención de voto o el respaldo

Si hace el recorrido de esta cascada, con el debido tiempo, y sin tomar atajos –el elector o ciudadano, no lo hace–, entonces se va solidificando la intención del voto o de respaldo. En ocasiones en ciertas campañas, suceden hechos o acciones que promueven la movilización emocional del voto y esto se ve reflejado en una súbita alza de la intención del sufragio. Lo mismo le puede suceder al gobierno que, por circunstancias particulares produzca cierto respaldo como producto de la emotividad del momento. Esto es lo que se conoce como efecto “espuma de cerveza”, es decir, sube rápidamente la intención de voto o respaldo, pero progresivamente tiende a desaparecer. Ese efecto puede llegar a ser muy dañino, aunque en ocasiones podrá recuperarse, pero puede ser muy complejo y hasta costoso. Por ello, las campañas deben ir

midiendo constantemente los movimientos de la intención de voto o respaldo ciudadano al gobierno, para irle dando al elector más elementos que le conduzcan a tomar una decisión definitiva por quién votar, y en el caso del gobierno, para que el ciudadano respalde al gobernante y su gestión.

La cascada tiene sus etapas y sus tiempos, y las campañas deben saberlas leer e interpretar para así ayudar al elector a dar sus pasos hacia la decisión de votar. En el caso de gobiernos, el proceso puede ser parecido. El simple hecho de que el gobernante ejecute una acción u obra no significa un apoyo automático. La seducción al ciudadano es un proceso constante con sus etapas y tiempos, por lo cual, el tener una lectura clara de estos ayuda a que las acciones u obras de gobierno tengan un mayor apoyo y valoración positiva.

10. Concreción del voto o del respaldo

Así se llega a la última etapa de la cascada, donde la caída de agua se funde con el caudal del río, o donde el proceso que se creó para ayudar al elector a tomar su decisión llega a su fin, y se transforma en un caudal de votos. En el caso de los gobiernos, es donde los ciudadanos resuelven respaldar la gestión del gobernante.

Por supuesto que no se está diciendo que no se debe pedir el voto, sino que se sugiere un proceso mucho más elaborado que permitirá paso a paso ir superando las barreras que el elector ha ido construyendo a su alrededor, y que en ocasiones le hacen o votar en contra o abstenerse. En el caso de un gobierno o una gestión parlamentaria, el proceso es similar. Es decir, se debe ayudar al ciudadano a tomar la decisión de dar el respaldo, pero jamás forzarlo.

Claro está que en esta etapa del juego, la campaña debe seguir no solo reforzando el proceso y la guía para la toma de decisión del elector, sino adicionalmente proporcionarle facilidades para que este concrete su intención y le vote, y si es gobierno, suceda lo

mismo, por mantener el constante diálogo con el ciudadano, a fin de que ese respaldo se consolide.

Por ello, en el caso de las campañas se prepara con antelación todo el operativo del día "D", el día de la elección, a fin de prever la logística requerida para facilitarle al elector el proceso de concreción del voto. Hoy en día hay la tendencia a que se regulen, reglamenten y se acorten los tiempos de campaña. Esto tiene sus ventajas y desventajas, pero también hay una tendencia preocupante de los candidatos a querer hacerlo todo en el último momento, cuando es perfectamente factible desarrollar muchas actividades con la debida antelación, sin violar ninguna ley o reglamento electoral, y sobre todo ir construyendo la cascada de la toma de decisiones.

En el caso de los gobernantes, también hay una tendencia a pensar que, dejando de hacer en los primeros años de su mandato, para luego intensificar su acción hacia el final de su período, les garantiza la reelección o el respaldo al candidato que ellos quieren que les suceda, según sea el país. En ambos casos, es un error, pues la cascada, como ya se comentó, tiene sus etapas y sus tiempos, y pretender tomar atajos o, acelerar las etapas, generalmente no resulta.

Las campañas, comienzan mucho antes de lo que dice el calendario electoral, al igual que los gobiernos comienzan mucho antes de la toma de posesión, así que no esperar el momento ideal, o al último minuto –en campaña para tratar de ahorrar recurso y en gobierno para concentrar acciones u obra en la última etapa– pues, como se ha insistido anteriormente, las cascadas tienen sus propias dinámicas y tiempos.

La cascada de toma de decisión de un elector, es distinta a la de un ciudadano, porque si bien los niveles y etapas de la cascada son similares, los procesos son distintos. Para graficarlo claramente: En campaña se busca conquistar el corazón de un elector para ganar su voto. En gobierno se busca ganar el corazón

de un ciudadano para lograr su respaldo. La línea entre ambos, –elector y ciudadano– es delgada pero bien marcada puesto que la comunicación política moderna tiene dos vertientes, la electoral y la de gobierno, y si bien ambas comparten la misma raíz, su tronco y ramas son diferentes.



Capítulo 9

Crisis en campañas

Sabemos que no todas las situaciones conflictivas equivalen a una crisis, puesto que el conflicto es parte de la naturaleza humana; las razones son múltiples y complejas y siempre están presentes en las sociedades, incluso como paso normal hacia el equilibrio de fuerzas.

Javier Sánchez Galicia

War Room y célula de crisis tendencia en la
comunicación política en Iberoamérica

Las campañas tienden a ser procesos complejos, extremadamente dinámicos, donde las presiones de toda índole pululan en el ambiente. Adicionalmente, todo esto sucede en un contexto donde los egos están a flor de piel, el tiempo y los recursos generalmente no son suficientes, por lo cual es muy lógico que se presenten crisis. Así que quizás está se pueda definir como una situación compleja y decisiva para la supervivencia de la campaña, producida por sorpresa y que afecta al público interno y externo.

Ahora bien, lo primero sobre lo que se debe tener claridad es en el concepto anterior y decantar si efectivamente se tiene una crisis, si esta es real o si es imaginaria, porque en ocasiones, aunque sean imaginarias, pueden terminar produciendo una crisis que quizás tenga mayor incidencia hacia lo interno de la campaña que, hacia lo externo, pero que en todo caso puede perturbar su buena marcha. Como todo, las crisis tienen etapas que pudieran clasificarse por escalones, en las cuales el primero de ellos es la preocupación por una situación particular.

Indistintamente si la crisis, o la amenaza de una crisis, sea interna o externa, el simple hecho de que produzca preocupación debe ser un llamado para que se le preste atención y se le observe. No significa que haya que encender las alarmas y paralizar o movilizar todo en función de esa preocupación, pero es la primera campanada de alerta de algo que pudiera estar gestándose.

El segundo escalón es cuando efectivamente se tiene un problema. Aquí hay una relación entre el tiempo que se toma para atender la crisis y el impacto que esta tendrá. Es decir, cuanto más tiempo se tarde en atenderla, más impacto tendrá. Si la preocupación, primer escalón hacia una crisis, se le hubiese observado y prestado atención, quizás no se hubiese llegado a tener el problema, segundo escalón hacia las crisis. Continuando en esa misma línea, si se sigue sin atender el problema, se llegará indefectiblemente al tercer escalón, es decir, oficialmente se tiene una crisis entre manos, con lo cual se pasa a tener una emergencia, cuarto escalón, y de allí al eventual escándalo, quinto y último escalón- y estos últimos pasos pueden alcanzarse muy fácil y rápido.

Cuando una campaña está ensimismada, con una estructura organizativa y unas líneas de mando débiles, se propicia un caldo de cultivo para que se presenten crisis, tal como ya se describió. Sin embargo, una campaña que esté consciente de que no juegan solos en la cancha, y en consecuencia observe los movimientos, actividades y señales de las otras campañas, que adicionalmente tenga un plan estratégico escrito, una buena organización y dirección, tiene la capacidad para prevenir una posible crisis, pues la detecta con la debida antelación, lo cual le permitirá prepararse para afrontarla mediante dos posibles vías.

La primera, es anticipársele y, en consecuencia, diluir sus posibles causas, aniquilando la posibilidad de que se produzca la crisis. La anticipación solo será posible si se está muy atento a todo el contexto, y sobre todo, si en la fase de estudio previo se dibujaron y previeron todos los escenarios posibles, desde los más lógicos y factibles, hasta los más absurdos e improbables.

Otro escenario que se puede presentar se refiere a que al no poder diluir las causas de la crisis, y sobre todo, si esta es inminente que se produzca, es prudente entonces abortarla, es decir, la propia campaña saca a la luz la posible crisis. Si esta es externa y la propia campaña se encarga de abortarla, le arrebató al adversario la posibilidad de infringir daño, pues se le arranca la oportunidad de

propiciar esa crisis y el motivo de la misma se agota, y si el caso es una posible crisis interna, al abortarla por un lado se minimiza la perturbación que pudiera producir en el equipo, y por otro lado, se tiene mayor control sobre los tiempos y los elementos que pudieran incidir en la crisis.

Otro escenario que se puede manejar, aunque es delicado y solo es factible de realizar si previamente se estudió y midió cada escenario, y las reacciones de los demás actores o campañas, se refiere a una crisis pudiera ser superada si se produce una crisis mayor.

El hecho de que la crisis sea mayor, aún provocada por la propia campaña, puede ser que tenga menos impacto sobre el electorado, pero es una operación de alto riesgo que solo puede ser realizada cuando se tiene seguridad en que los escenarios y actores se moverán en la dirección deseada. Ahora, lo que sí está claro es que ante toda crisis deben considerar los aspectos que se desarrollan a continuación.

1. La verdad

La verdad siempre será la mejor arma para afrontar una crisis. Ahora bien, la verdad pudiera tener distintas dimensiones, por lo cual la campaña tendrá que tomar la decisión de qué tan grande o pequeña es está. Se habla de la verdad, ya que bajo ningún motivo la mentira debe aparecer en el escenario, pues esta tiene patas cortas, dice el sabio adagio popular, pero decir la verdad no necesariamente equivale a decirlo todo. A eso se desea ilustrar al referirse a sus distintas dimensiones.

2. Rapidez

La velocidad de respuesta ante una crisis es primordial. Como ya se describió, las crisis tienen distintos escalones, y cuanto más se tarde en responder más grande podría ser la crisis. Es como el efecto bola de nieve: Cuánto más se demore la atención de la

crisis, mayor será la bola de nieve y mayor velocidad adquirirá, con lo cual, los efectos negativos pueden ser mayores.

3. Con hechos

Por lo general, se logra minimizar o frenar las crisis cuando las respuestas vienen acompañadas con hechos. Es decir, no son palabras que se las pueda llevar el viento, sino que son acciones o acontecimientos pasados o presentes, difíciles de desvirtuar, así que usar los hechos a su favor, es una ventaja para controlar las crisis.

4. Contundencia

Las crisis se deben enfrentar con contundencia. Las respuestas tibias, dubitativas, poco claras, pueden terminar siendo contraproducentes. Por tanto, si la respuesta es rápida y sustentada sobre hechos, estas se logran minimizar.

5. Testimonios de vida

Las crisis en campaña generalmente son provocadas por ataques de los adversarios que buscan desprestigiar, golpear y sembrar dudas entre el electorado y el candidato. En estos casos, los testimonios de vida son argumentos de mucha contundencia que desmontan rápidamente el ataque del que se haya sido víctima, y por tanto, ayudan a solucionar cualquier situación de esta clase.

6. Actitud

Si ante una crisis, la campaña y el candidato se retraen, se amedrentan, se muestran temerosos o dubitativos, pues van a producir más dudas hacia lo interno de la campaña, así como para los electores. De tal forma que, una actitud cuando demuestra y transmite seguridad y confianza ayudan y mucho en la resolución de la misma.

7. Comportamiento

Al igual que la actitud, el comportamiento del equipo de campaña, en especial de sus directivos y del candidato, tienen que ser cónsonos y congruentes con lo que se está informando y haciendo, para afrontar y resolver la crisis.

8. Las formas

En política muchas veces, las formas, terminan siendo el fondo. Es decir, la forma cómo se comunique y los escenarios que se creen para afrontar la crisis, los testimonios, la actitud y la contundencia con que se actúe, transmiten seguridad y confianza, dos elementos que ayudan de manera decidida a contenerla y resolverla.

9. ¿Quién piensa en la crisis?

Las crisis pueden terminar actuando hacia dentro de las campañas como una enfermedad contagiosa, es decir, si un integrante del equipo contrae un resfriado o gripe muy fuertes, y además no se cuida, puede terminar contaminando a todos los miembros del equipo de campaña. Dicho lo anterior, ante una crisis, esta debe pasar a manos de un pequeño comité que se ocupe de estudiarla, pensar en las alternativas, las respuestas y acciones a ejecutar, además de las formas y tiempos en que se realizaron y los costos, –económicos y de reputación– que esta tendrá.

Al circunscribirla a un pequeño equipo elite, por un lado, se está poniendo el resfriado en aislamiento, o sea evitar que el resto del equipo se contamine o se preocupe de la crisis, y por tanto bien se distraigan y descuiden sus actividades, y se libera al candidato de presiones permitiéndole seguir con sus actividades, mientras este pequeño equipo se dedica al 100 % a encontrar las alternativas y soluciones. Para cuando este equipo tenga listo su trabajo, entonces se socializa con la dirección de la campaña y se proceden a poner en práctica las respectivas acciones.

10. Pasar a otro tema

Llegado al punto anterior, se ejecutan las acciones a las que hubiera lugar, e inmediatamente la campaña debe pasar a sus actividades e ir más allá, ejecutando acciones extraordinarias que llamen la atención, haciendo que los reflectores se centren en estas iniciativas para poner su atención sobre algo completamente distinto a la crisis.

Las crisis, deben ser vistas como oportunidades para resurgir, repotenciar o relanzar las campañas. En la medida en que se tenga esa visión optimista, las crisis serán más pasajeras y sus daños menores.



Capítulo 10

Ganamos ¿y ahora qué?

Las tensiones y antinomias de la contractualización social no se resuelven, en última instancia, por la vía contractual. Su gestión controlada depende de tres presupuestos de carácter metacontractual: Un régimen general de valores, un sistema común de medidas y un espacio-tiempo privilegiado.

Boaventura de Sousa Santos
Reinventar la democracia
Reinventar el Estado

Muchas veces se piensa que ganar la elección es la parte difícil. En ocasiones, las victorias pueden ser verdaderamente sufridas, pero el gran reto va ser la de gobernar. Ganar una elección es la parte fácil, gobernar será el reto, y comunicar correctamente para mantener un diálogo constante y fluido con los ciudadanos, es el gran desafío.

Como ya se había comentado, en la elección se busca conquistar el corazón del elector para lograr su voto. En el ejercicio del gobierno, –o del legislativo–, se busca ganar el corazón del ciudadano, para que con su apoyo le otorgue al gobernante, –o legislador–, la base de soporte para una gobernanza orientada a desarrollar su labor. Por ello, se debe tener un plan estratégico, rodearse de los mejores y prepararse, pues la tarea de gobernar es algo parecido a participar en un triatlón de larga distancia.

Este tipo de competencias, –el ejercicio del gobierno o de la labor parlamentaria– son triatlones, que como tales tendrán que recorrer 42 kilómetros de carrera, 100 kilómetros de bicicleta y 4 kilómetros de nado. Así que todo gobernante o parlamentario deberá correr muy rápido, pues su período de ejercicio se pasa velozmente, y si no se tiene un plan y un equipo eficiente, el tiempo se va y quizás no logre alcanzar sus objetivos. Deberá pedalear mucho, habrá muchas cuestas, algunas muy empinadas, las rutas a recorrer pueden estar llenas de imprevistos, y sobre todo, tendrá que pedalear en búsqueda de recursos adicionales, que le permitan realizar más obras o acciones en favor de sus goberna-

dos. También le tocará nadar en un gran estanque o pileta llena de tiburones que estarán a la espera de su oportunidad para tratar de infringirle daño al gobernante o parlamentario, para tratar de ahogarlo en investigaciones, solicitudes de todo orden, y si pueden, hundirlo.

Este capítulo tiene como finalidad compartir algunas reflexiones elementales, producto de la pasantía por distintas instancias de gobierno en distintos países y momentos históricos. Son observaciones que pudieran ayudarle a evitar errores y que pueden ser útiles para cualquier instancia de gobierno o parlamento.

1. El comienzo

Desde la campaña, cuando se pensó, estudió y redactó el plan de gobierno, –o la agenda legislativa–, debieron quedar claros cuáles serían los objetivos estratégicos que se deseaban alcanzar en la gestión, las metas prioritarias, aquellas que sí o sí, se debe alcanzar, y sobre todo, cuál es el legado que se quiere dejar. Por supuesto que para poder desarrollar lo anterior se debe tener un claro análisis sobre la realidad de lo que se va a heredar en materia de finanzas, deudas actuales y compromisos económicos a futuro ya comprometidos, servicio de las deudas, estructura organizativa, personal y sus capacidades, juicios de cualquier índole y el estado de cada proceso y equipamiento de la institución, entre otras.

En demasiadas ocasiones se hace el plan estratégico de gobierno, pensado y fundamentado en la visión del líder del proyecto, y luego a la hora de asumir las riendas de la administración, se choca con la enorme muralla de la realidad que normalmente tiende a ser muy distinta a lo que el líder y el equipo habían imaginado. Así que es prioritario aprovechar el período entre la elección y la toma de posesión para obtener la información más fidedigna posible, pues permitirá entonces hacer los ajustes necesarios para arrancar, bien sea el gobierno o la gestión parlamentaria, con los menores tropiezos posibles.

2. Selección del equipo de gobierno

Por lo general, buena parte del equipo de campaña pasa a actividades de gobierno o como parte del equipo del nuevo parlamento. Aquí se debe hacer dos observaciones, a saber: La primera, el que alguien haya sido muy bueno en la campaña y, hasta brillante como factor importante en la misma, no necesariamente quiere decir que está preparado para asumir funciones de Estado. Por lo general, este es un conflicto que no es fácil de resolver, pero el líder del proyecto tiene que sopesar entre complacer solicitudes, además de rodearse de amigos, corriendo el riesgo de que su gestión no sea la mejor, o seleccionar a los mejores y más preparados para asumir las riendas de la administración o la gestión parlamentaria.

La respuesta es obvia, se debe seleccionar los mejores, aunque eso implique buscar gente con la que quizás no haya ni siquiera afinidad ideológica, pero si la prioridad es hacer una gestión extraordinaria, pues se debe buscar gente extraordinaria, con la cual generalmente es muy sencillo establecer las reglas básicas de convivencia y unidad de criterios. Las negociaciones con estas personas llegan a buenos resultados cuando se enfocan en los puntos de coincidencia que los unen y no en aquellos que pudieran distanciarlos. Como gobernante o parlamentario le corresponde tener claridad en sus prioridades para hacer una gestión que trascienda en el tiempo. Dicho esto, el mensaje es claro. Para una gestión extraordinaria, se requiere de un equipo extraordinario.

Otro elemento importante es tener claridad en no poner a nadie en su gabinete que quiera sucederlo. Si un futuro funcionario tiene, aunque sea el más pequeño deseo de sucederle, con el tiempo todo, absolutamente todo lo que haga, va a estar en función de su aspiración futura y no del proyecto común, por el cual fue electo el gobernante. Por lo general, esta situación se presenta en la rama del ejecutivo. De presentarse, esto comienza por producir fricciones entre los miembros del gabinete, que luego pasan a divisiones internas, para que al final el gobernante termine

teniendo que negociar entre las distintas facciones dentro de su propio gabinete para poder gobernar.

3. ¿Para quién se gobierna?

En gobierno, todo lo que la administración haga tiene que estar en función de los ciudadanos. Ellos lo eligieron, y a ellos se debe toda la acción de gobierno. Parece elemental esta observación, pero, demasiados gobiernos pierden la perspectiva, la dirección, y se encierran en su propia y particular visión de qué hacer, desconectándose de la realidad y de los ciudadanos.

Además, si bien el gobernante fue electo por una porción del electorado, el mandato que recibe es muy claro, debe gobernar para todos, sin embargo, infortunadamente en los últimos tiempos pareciera que algunos gobernantes olvidan ese mandato.

Se gobierna para la gente, por la gente, y sobre todo, con la gente. Ese debe ser un vínculo indisoluble de cualquier administración que quiera ser exitosa.

4. La oposición, también cuenta

El equilibrio del poder juega un rol importante en el sistema democrático. Pensar que por el hecho de ser gobierno la oposición le va a dejar el camino libre, es ser iluso. Así que de las primeras medidas a tomar en el período de transición, están establecer los puentes necesarios para propiciar el ambiente cordial, respetuoso y democrático y así entrar en la etapa de acuerdos posibles, factibles y aceptados por las partes, con el fin de que el mandatario pueda gobernar con los menores impedimentos posibles.

Demasiadas veces se ven gobiernos que terminan chocando con la pared de la oposición, pues nunca establecieron un proceso de negociación política que les permitiera definir bases para la gobernanza. La oposición debe jugar su rol, oponerse, pero, eso no necesariamente implica que se resistirán a todo lo que el ejecutivo

intente hacer. Sin embargo, se debe entender que quien está en la oposición, lo está pues perdió la elección ante quien ahora detenta el ejecutivo, y es lógico pensar que tratarán de imponer sus criterios y políticas. Así que la negociación política impera, pues la oposición también juega.

En el caso de un parlamentario, sucede lo mismo. Tendrá que negociar, conversar e interactuar con otras fuerzas políticas para llegar a acuerdos que le permitan avanzar en su agenda legislativa.

5. Los gobiernos son proveedores de servicios

Es loable que se tenga un plan de gobierno, e inclusive un plan de desarrollo, pero en el fondo un gobierno es un proveedor de servicios para los ciudadanos; por lo tanto, la visión estratégica que tenga el gobernante es importante, pero el foco de todo está en el ciudadano y en cómo la administración le presta servicios de calidad. Sin embargo, sorprende ver la cantidad de oficinas públicas donde los funcionarios maltratan a los ciudadanos y eso repercute directamente en la imagen del gobernante. Igual sucede con los parlamentarios. Si bien, estos no están para prestar servicios, sí están para escuchar y atender a los ciudadanos.

6. Equilibrio territorial, llegar a todos

Muchos gobernantes enfocan sus esfuerzos y una parte importante de sus presupuestos, en función del peso electoral de cada región o comunidad. En otras ocasiones el criterio imperante es donde haya mayor estructura política partidaria. Eso pudiera ser entendible, pero el gobernante fue electo para gobernar para todos, y los recursos públicos, así como los esfuerzos de la administración deben ser para todos. No entender esto es propiciar más inequidad y desbalances en el crecimiento económico y social del territorio gobernado.

Exactamente por lo mismo puede suceder con un parlamentario, al concentrar sus acciones sobre algunos segmentos de la población,

bien sea por intereses políticos electorales o económicos. Al igual que en gobierno, esto terminará propiciando más inequidad, teniendo el parlamentario la oportunidad de combatirla en vez de propiciarla.

7. Lo ambiental no es moda, es necesidad

Hace un par de décadas atrás, el tema ambiental no tenía peso en las agendas políticas y menos aún en la gestión de muchos gobiernos o parlamentarios. Sin embargo, es claro que eso ha cambiado y todo indica que llegó la hora de integrar este asunto en toda agenda política, –de gobierno o parlamento–. El costo económico y en vidas que está ocasionando ya la crisis climática es enorme, y de no prestarle atención cada vez será peor.

Quizás algunos lectores piensen que eso es un problema de los países del Estado nacional o federal, pero no es así. Cuando una pequeña comunidad se queda sin agua porque su río se secó, o los pozos declinan en la producción de agua que ofrecen, ese es un problema de esa comunidad, pero, también lo es de toda la estructura del gobierno cualquiera que ella sea, lo es de los ciudadanos del municipio, de la región, del país, en fin, es un tropiezo para todos. La agenda ambiental ya no es un tema exclusivo de los ambientalistas, lo es de los Estados, es una tarea de todos, por lo cual, una agenda ambiental debe ser prioritaria en cualquier gestión de gobierno indistintamente de su nivel, así como de cualquier parlamentario.

8. Mapas de riesgo

Así como el punto anterior, resulta fundamental que los gobiernos, posean un mapa de riesgos con sus respectivos planes de contingencia. Muchas situaciones peligrosas para la población están latentes, han estado allí por años, quizás por décadas, y por esa misma razón, si se tiene un mapa de riesgos se pudiera estar mejor preparado para afrontar con celeridad y eficiencia los eventuales desastres naturales, e inclusive, muchos pudieran ser evitados.

9. Relación y coordinación entre las tres instancias: Nacional, departamental, provincial o estatal y municipal.

Sin importar el nivel en el que está el gobernante, su gestión siempre será más eficiente si hay coordinación, cooperación y buena relación con las demás instancias. En los países de la región a pesar del avance de la descentralización, muchas decisiones se toman en sus capitales. Si esa es una realidad, la lógica indica que una parte del tiempo del gobernante debe estar dedicado a hacer gestiones y coordinaciones con otros organismos del Estado en la capital.

De allí pueden salir proyectos y recursos adicionales si estos son debidamente gestionados, en tiempo y forma. En forma paralela, por lo general algunos entes nacionales pueden tener representaciones u oficinas en las regiones, por lo cual, tener acercamientos con quienes están al frente de las mismas puede resultar en nuevos proyectos, planes y ejecuciones a favor de los ciudadanos.

10. El legado se planea a largo plazo y con antelación

Todo gobernante aspira a ser recordado una vez concluida su gestión o administración, sin embargo, la construcción de un legado puede tomar mucho tiempo, esfuerzo, dedicación y recursos. Por tanto, el legado se debe pensar y madurar con mucha antelación, planificarlo, debatirlo y socializarlo para poder llegar a la acción concreta que deberá ser ejecutada.

El legado no se puede improvisar, ni realizar de la noche a la mañana. Un líder que quiera trascender tiene claridad en el camino que desea transitar y hacia dónde guiará su accionar para lograr transformar vidas, sociedades, comunidades y países.

11. Eficiencia en la administración de los recursos

Los recursos cada día son menos y los requerimientos de la sociedad son mayores, por lo cual, ser eficiente en su administración y

ejecución, no solo es un requerimiento legal o ético. Si realmente se quiere hacer una gestión que trascienda en el tiempo, se debe saber administrar, hacer eficiente y hasta equilibrar los recursos de la administración. Esto no se refiere solo al presupuesto, sino a los recursos logísticos y por supuesto, los humanos.

Con respecto a este último recurso, rodearse de los mejores en sus respectivas áreas es de vital importancia. Hay una expresión que define claramente este último punto. “El primer acto de corrupción que un funcionario público comete es aceptar un cargo para el cual no tiene las competencias necesarias”. Allí puede estar la raíz del éxito, o del fracaso de un gobernante.

12. Construcción de ciudadanía, una labor de todos

En estos tiempos tan convulsionados, donde todo pareciera que es un permanente conflicto, donde la expresión “Divide et impera”, –frase que se le atribuye al dictador y emperador romano Julio César–, parece resumir la estrategia con la cual algunos gobernantes se guían, sin importarles la suerte del ciudadano y la construcción de ciudadanía se torna aún más importante.

Es cierto que ello no es una labor exclusiva del gobernante, pues corresponde a todos los ciudadanos el contribuir desde los propios, –y particulares– espacios, con pequeñas acciones, pero sin duda, es desde el ejercicio del poder y de las responsabilidades de gobierno que deben salir los mejores ejemplos.

Sin embargo, sorprende ver cómo en muchos casos, los gobernantes electos, siguen actuando como candidatos, y aún después de asumir el cargo para el cual fueron electos, siguen conduciéndose como si fueran tales, y eso tiende a polarizar más la sociedad, en esas circunstancias, la labor de construir ciudadanía será aún más cuesta arriba.

13. Liderazgo y empoderamiento de la sociedad

Un gobernante es electo por los ciudadanos para gobernar. Fueron ellos quienes le escogieron y le votaron, por lo que, todo lo cual se haga desde el gobierno tiene que ser para y por los ciudadanos. Es claro que un líder puede tener su visión de qué es lo que desea hacer y hacia dónde quiere guiar la sociedad, pero si en toda acción de gobierno se pone al ciudadano en primer orden, si se involucra a la sociedad en la toma de decisiones que al final serán para su propio beneficio, esta no solo lo agradecerá, sino que se empoderará y será la mayor defensora de esa gestión de gobierno.

Abrir las puertas para todos, promover el diálogo constante, sincero y amplio con toda la sociedad, y sobre todo, consultar permanentemente al ciudadano, les dará a los gobernantes no solo mayores niveles de aceptación, sino mayores grados de gobernabilidad, y los ciudadanos se transformarán en unos aliados férreos de este tipo de administraciones.

14. Crear oportunidades para todos

El ejercicio del gobierno es para todos y por todos. Las acciones de gobierno deben estar enfocadas a crear oportunidades para todos, y que sea el ciudadano quien con su propio esfuerzo se supere, logre acceder a un mayor y mejor nivel de calidad de vida, para él y su familia.

En México, se usa una expresión que resume muy bien este concepto. “Piso parejo para todos”. De eso se trata gobernar: Reducir la inequidad, la desigualdad, pobreza, brechas sociales y crear oportunidades para todos.

15. Los primeros cien días

Las expectativas de los ciudadanos son muy altas ante un nuevo gobierno. De hecho, en el período entre la elección y la juramentación del nuevo gobierno, esta expectativa aumenta,

y mucho. Atrás quedan las disputas de campaña, el o los perdedores de la elección, van disminuyendo el protagonismo en los medios y estos, lógicamente, se vuelcan hacia el nuevo gobierno que vendrá. Esta atención produce más expectativas entre los ciudadanos, sumado al hecho que el gobernante electo, producto de la victoria se carga de una nueva energía y en medio de la euforia por el triunfo en ocasiones con su manera de comunicar, produce más expectativas.

Esto se vuelve un juego peligroso, pues cuanto más alta es la expectativa de los ciudadanos, más fácil les será desilusionarse, y con ello, la aprobación y respaldo del gobernante comienzan a sufrir casi de inmediato, y las mediciones de opinión pública empezarán a reflejar esa caída en el respaldo popular. Otro ingrediente que contribuye con esta pérdida de popularidad por parte de los gobernantes se debe a que, entre las esperanzas o expectativas que tenía el ciudadano, y que el propio gobernante podría haber propiciado, este último se choca con el muro de la realidad frente al estado del gobierno que recibe, pues quizás es muy distinto a lo que había previsto; probablemente el anterior gobernante dejó las arcas vacías o en el mejor de los casos con los recursos ya comprometidos, o en el caso específico de Colombia, el plan de desarrollo que debe ejecutar el gobernante recién encargado, por al menos seis meses de su gestión, corresponde al plan de su antecesor, así que muchas de las acciones del nuevo gobernante se pueden ver imposibilitadas para ser ejecutadas, por lo que se puede propiciar en el ciudadano la sensación de que el nuevo gobierno no está haciendo nada, está paralizado o es ineficiente.

Ante estos posibles escenarios lo aconsejable es que, así como se invirtió tiempo, esfuerzo, pensamiento y energía en producir un plan de gobierno, con grandes metas y objetivos, en paralelo debe producirse un documento sobre las acciones de los primeros cien días de gobierno. Estas acciones muy probablemente serán más efectistas que efectivas, pero deberán estar pensadas y planificadas para su ejecución con el mayor detalle y precisión, a fin de que apenas asuman las nuevas autoridades, el ciudadano,

vea y perciba las acciones del nuevo gobierno. Para ello entonces, a la par del desarrollo del plan de gobierno, se debe elaborar este documento de los cien días, el cual además debe estar concebido por cada área neurálgica del gobierno, con acciones que produzcan visibilidad hacia los ciudadanos.

En tal sentido, el documento tiene que ser muy bien sustentado y detallado, a fin de que cada nuevo miembro del gabinete, apenas pise las nuevas oficinas, tenga absoluta claridad qué va a ejecutar, mientras se termina de acoplar el equipo que le acompaña, o se liberan o llegan nuevos recursos; mientras las posibles trabas legales o burocráticas se superan, en fin, la multiplicidad de factores que pueden propiciar en el ciudadano, la percepción de parálisis del nuevo gobierno son muchas, pero, teniendo un plan a cien días con acciones efectistas, de bajo presupuesto, de fácil implementación, ayudará a borrar esa percepción negativa que se pudiera formar en la colectividad.

Pero ¿qué sucede si, pasan los cien días y por las razones que sean el gobierno no logra arrancar con su planificación? Eso sería en realidad trágico y definitivamente peligroso para su gobernanza, pero, es factible que suceda. Por esta razón, a la par del desarrollo del plan de los primeros cien días, se debe elaborar otro documento con las acciones para los siguientes cien días. Es decir, es tener un documento alternativo que sirva como un seguro ante una contingencia que nadie desea, pero, que pudiera presentarse, y de ser así, nada cuesta tener elaborado este documento y no caer ni en la paralización, ni en la improvisación. En otras palabras, es tener un plan B, del plan A.

Los primeros cien días son fundamentales para marcar el estilo de gobierno, para que el ciudadano se forme una opinión sobre su nuevo gobernante; sin embargo, con demasiada frecuencia se ven gobiernos y sus equipos que no están preparados para asumir los retos de gobernar, y no tenían claridad sobre el diagnóstico de lo que estaban recibiendo, y sencillamente, o se paralizaron o cometieron una seguidilla de errores como producto de la

improvisación con la que afrontaron su nueva realidad. Por supuesto que, si esto sucede, la imagen negativa que se forma el ciudadano desde el inicio del nuevo gobierno será un peso muerto que ese gobierno deberá cargar en buena parte de su gestión, o en toda ella, si no es capaz de revertirla.

Otros casos que se presentan y son lamentables, son aquellos gobernantes que pasan años preparándose, años estudiando y madurando una visión de ciudad, de departamento o estado o, de país y, que desean hacerlo todo tan perfecto que, al enfrentarse a las limitaciones presupuestales, legales o burocráticas, se enredan en ellas y caen en la inacción o en la baja productividad como consecuencia de un deficiente diagnóstico previo que no le dio al gobernante los indicadores correctos de la gestión que estaba asumiendo.



Capítulo 11

Plan de gobierno ¿para qué?

El contrato social es el meta-relato sobre el que se asienta la moderna obligación política. Una obligación compleja y contradictoria por cuanto establecida entre hombres libres y con el propósito, al menos en Rousseau, de maximizar, y no minimizar, la libertad. El contrato social encierra, por lo tanto, una tensión dialéctica entre regulación social y emancipación social, tensión que se mantiene merced a la constante polarización entre la voluntad individual y voluntad general, entre interés particular y bien común.

Boaventura de Sousa Santos
Reinventar la democracia
Reinventar el Estado

Los antiguos manuales de campaña electoral decían que para ganar una elección había que hacer tres cosas. La primera, dar a conocer el candidato; la segunda, dar a conocer la oferta electoral; y la tercera, pedir el voto. Eso ha cambiado en las últimas décadas, haciendo la ecuación más compleja, tanto que ya se explicó en el Capítulo 8 titulado: “El foco de todo: El Ciudadano, y la cascada de la toma de decisión de los electores”.

Ahora bien, cuando en el primer párrafo se refiere a la oferta electoral, esta se deriva del plan de gobierno que todo candidato debe tener y presentar al electorado. En algunos países, inclusive, es un requisito legal para poder inscribir la candidatura ante el ente electoral, pero, más allá de ese requisito, se hace inconcebible que un candidato no presente una oferta electoral, un plan de gobierno o una agenda legislativa –dependiendo de la posición a la que se concurre–, que permita al electorado conocer los contenidos de las propuestas del candidato.

En terminos electorales un plan de gobierno no tiene mucho peso, puesto que si se habla de un plan completo, con distintos ejes temáticos, cifras, gráficos, metas y muchos datos, tiende a hacerse complejo para comunicar toda esa información y que sea procesada y comprendida debidamente por el elector. Dos casos que pueden ayudar a ilustrar la afirmación anterior. En las elecciones presidenciales en Colombia de 2018, los candidatos presentaron su plan de gobierno, pero, hubo uno en particular, que hizo un esfuerzo enorme, reuniendo los mejores técnicos y profesionales

para redactarlo, imprimirlo por ejes temáticos, con diagramación e ilustración para facilitar su lectura y comprensión.

Al leer cada plan de Gobierno de los candidatos aspirantes a la presidencia del país, sin lugar a duda, a pesar de algunas diferencias conceptuales que pudieran tenerse con relación a algunos puntos del plan de gobierno de este candidato, se debe reconocer que era excelente, bien redactado, expresaba claramente el diseño y la construcción de país que deseaba desarrollar. Los ejes temáticos tenían un hilo conductor que los interconectaba, las ideas eran claras, las metas ambiciosas. Sin duda era el mejor plan de gobierno para Colombia. Sin embargo, el candidato recorrió el país exponiendo “su plan de gobierno”, explicando lo que “él” iba a hacer, región por región. Para sorpresa, los resultados electorales que obtuvo no le permitieron clasificar a la segunda vuelta, quedando por fuera de la carrera electoral.

Las causas de sus magros resultados electorales son múltiples, pero con total seguridad, su plan de gobierno, a pesar de lo bueno que pudiera ser, tuvo cierta incidencia en ese resultado. Verá el lector que se entrecomillaron algunas palabras en el párrafo anterior para destacarlas. Si bien era un extraordinario plan de gobierno, el mismo fue realizado por técnicos, que expresaban de manera clara la visión de país que tenía este candidato, pero surge una pregunta obvia, ¿les preguntaron a los ciudadanos si lo que contenía ese plan de gobierno era lo que ellos querían?

Esa campaña quiso presentar a un candidato preparado, que lo es; con experiencia en el manejo de la administración pública y una visión clara de país, la cual tenía, pero, al ir a las regiones a decir qué era lo que “él” iba a hacer, sin indagar al ciudadano qué es lo que realmente estos querían hacer en su región, terminó generándole un efecto adverso. De nuevo, las causas de sus magros resultados electorales fueron varias, pero el plan de gobierno, la forma como lo hicieron y lo presentaron, seguramente contribuyó al resultado electoral negativo.

¿Qué hacer en ese caso? Lo obvio, escuchar a la gente. Y, luego los técnicos deben darle forma al plan de gobierno, de manera que, por un lado, refleje las expectativas de la ciudadanía, y por el otro, tenga una clara visión de –país, ciudad, municipio, departamento, estado o provincia–, que sea un sueño compartido por la mayoría del electorado, para luego, en terminos de comunicación, extraer dos o tres ideas centrales que reflejen los anhelos de los ciudadanos y que además, tengan incidencia en la vida diaria de la comunidad para que sean difundidas como la verdadera oferta electoral.

El plan de gobierno detallado puede ser presentado y discutido ante círculos, como académicos, sindicatos, empresarios, medios de comunicación, por ejemplo, que si bien, en terminos electorales no tienen peso, sí pueden formar opinión, y esto puede tener incidencia sobre el electorado, pero al final, consultar a los ciudadanos, y tomar en cuenta su opinión se vuelve un hecho político de gran importancia e impacto para la campaña.

El otro ejemplo que es igualmente ilustrativo, sobre la importancia de tener un buen plan de gobierno, pero, que muestra cómo en terminos de comunicación puede ser complejo, y en ocasiones, hasta contraproducente al tratar de informar o promover todo el plan de gobierno, es el caso que sucedió en una alcaldía en Bolivia. El candidato que ya había sido alcalde pasó varios años redactando un plan de gobierno completo y detallado, con la pretensión de que se hicieran miles de ejemplares para que todos los electores se enteraran de sus ideas para la ciudad.

Evidentemente su deseo era ilógico, primero, por lo extenso de su plan; segundo, el costo de reproducir miles de ejemplares; y tercero, la dificultad de la logística para distribuirlos. Por ello, la campaña resolvió dos cosas. Primero, hacer unos centenares de libros, y dos, acompañar cada ejemplar con una carta personalizada y firmada por el candidato, con un “resumen ejecutivo”, en un volante que planteaba las principales propuestas, desarrollando tres acciones concretas de cada eje, que según las encuestas,

eran las que el electorado más valoraba, las cuales fueron distribuidas a generadores de opinión, –periodistas, directores, dueños de medios, directivos gremiales, agrupaciones profesionales, sindicatos y autoridades universitarias, entre otros–.

Uno de esos ejes era el ambiental y una de las propuestas era la de sembrar un millón de árboles en cinco años. Sin embargo, seguramente un duende en la imprenta –fue la única explicación que se encontró– hizo que esa propuesta concreta de sembrar un millón de árboles en cinco años, se desplazara al eje de seguridad. Al tercer día de estarse distribuyendo la pieza casa por casa, y en los principales semáforos de la ciudad, la campaña se da cuenta del error. Para entonces, ya se habían repartido más de la cuarta parte de lo que sea había impreso.

Además, el primer día se habían distribuido los libros que, como ya se dijo, iban acompañados del “resumen ejecutivo”. Durante los días siguientes, en todos los medios la campaña y el candidato recibieron elogios de lo “completo e interesante que era el plan de gobierno”, “que era lo mejor”, “que ningún candidato había presentado algo tan completo y detallado”, en fin, los elogios llovían por todos los canales, pero nadie se había percatado del error, lo cual deja en claro que muy pocos ciudadanos están dispuestos a leer.

Para corregir ese error de impresión, y no perder todas las piezas que se habían impreso, y aprovechando que nadie se había percatado del mismo, se concibió una estrategia muy creativa y disruptiva, resolviendo entonces ir a la televisión, al programa matutino más visto del país y pedirle a la conductora que comenzáramos la entrevista con esa “curiosa propuesta” de “sembrar un millón de árboles en cinco años”, en el eje de seguridad. La periodista que había recibido el material y, que había alabado al aire el plan de gobierno, tampoco se había percatado. Así que comenzó la entrevista e inmediatamente después del saludo, vino la pregunta: “Candidato pudiera explicarnos ¿por qué sembrar un millón de árboles en cinco años, va a ayudar en el tema de seguridad?” Aquí

solo cabía una respuesta con humor. Ponerse a explicar que había sido un error de imprenta no tenía sentido y la respuesta pasaría por debajo de la mesa, sin pena ni gloria, con el agravante de que quizás los adversarios podrían usarlo en contra, así que se resolvió usar el humor y con ello, se abortó cualquier posibilidad de que ese error se convirtiera en una crisis.

La respuesta que ese candidato dio en televisión fue muy simple: “En esta ciudad tenemos tantos, pero, tantos pícaros –rateros, ladrones, delincuentes– que necesitamos un millón de árboles para colgarlos a todos”. Era evidente que, era una respuesta jocosa, pero que logró el objetivo, pues por un lado, se abortó la posibilidad de ataque por parte de los adversarios, pero la más importante, todos los medios durante días, estuvieron hablando de esa revolucionaria propuesta del candidato, la cual se transformó en el chiste de la semana, y toda la ciudad se reía con ello. Es decir, durante más de una semana, la conversación de la mayoría de los electores y de los medios fue sobre el tema, así que, se convirtió en un potencial problema y en una fuente de conversación favorable.

Con los dos casos expuestos, queda ilustrado que el plan de gobierno en terminos electorales no es primordial, por lo difícil que puede resultar comunicar los detalles, por lo complicado que puede ser para la población asimilar, procesar y digerir tanta información, y, porque infortunadamente la mayoría de los ciudadanos leen muy poco, o no leen propuestas y manifiestos políticos. Sin embargo, tener un plan de gobierno es vital para que, tanto el candidato como su equipo de gobierno tengan claridad sobre lo qué van a hacer desde el día uno de su mandato, cuáles son las metas que pretenden alcanzar, pero sobre todo, cuál va a ser el legado que desean dejar después de su mandato.

Por tanto, todo candidato que aspirar a una posición de elección popular, además de estar preparado para el desempeño de la posición por la cual compite, también debe tener la capacidad para expresar en blanco y negro todas esas ideas, articuladas con una lógica que tome en cuenta los diferentes factores que

incidirán en la realización o no de ese plan. En tal sentido, el primer factor a considerar no puede ser otro que el ciudadano, pues toda acción política debe estar enfocada y centrada en ellos. A ellos se deben los candidatos, los gobernantes. Son ellos quienes los eligen, y quienes los evalúan.

Así que si toda acción de campaña debe tener como foco central al ciudadano, debe entonces comenzar por escucharlo. Es muy posible que los ciudadanos no expresen una visión o sueño de país –o ciudad, municipio, departamento, estado– a mediano o largo plazo, seguramente expresarán necesidades puntuales y muy locales, pero el equipo del candidato debe tomarlas e insertarlas en la visión que este y su equipo tienen. Escuchar a los ciudadanos, hoy en día, es de las acciones prioritarias para todo candidato, además de la enorme rentabilidad que le redundar a cualquier aspirante. Establecer ese diálogo ciudadano si bien siempre debió ser importante, hoy post pandemia, es absolutamente esencial.

Un ejemplo sobre la importancia y de lo estratégico que puede ser establecer ese diálogo, se puede ver en una campaña en el Paraguay. Allí se recorrió todo el país haciendo eventos temáticos, cada evento solo trataba de un tema, y cada tema tratado fue seleccionado conforme a los resultados de una investigación, eligiendo en cada sector los temas priorizados por los electores. Estas propuestas que hacían los ciudadanos por la dinámica de los eventos eran muy sencillas, simples y en algunos casos solo el enunciado de una idea. Sin embargo, se recogieron más de ochocientas propuestas, que fueron debidamente procesadas y estudiadas por un equipo técnico multidisciplinario que, en primer lugar, estudió su factibilidad y estructura para insertar en los ejes correspondientes.

Finalmente se desarrolló toda una campaña donde se comunicaron no solo los eventos que se hacían, sino que posteriormente se dieron a conocer los resultados de los mismos, con lo cual, los ciudadanos no solo fueron escuchados, sino que consideraron, –y así lo reflejaron las encuestas posteriores. El

resultado electoral, sus opiniones fueron tomadas en cuenta para gobernar, lo cual produjo en ellos –los electores– un efecto de empatía y cercanía con el candidato que se vio claramente reflejado en las urnas electorales.

Otro aspecto, después de tener claridad sobre la opinión de los ciudadanos, es validar esa información mediante algunas herramientas de la investigación social. Tener claridad a través de instrumentos como encuestas, grupos focales, entrevistas en profundidad, *neuromarketing*, puede además de validar información, darle el lenguaje correcto para que las piezas de comunicación lo expresen posteriormente con mayor impacto.

Adicionalmente, si a la propia visión que tenga el candidato, se le puede agregar la información extraída de muchos organismos y organizaciones nacionales e internacionales que están disponibles, enriqueciendo así la visión, el sueño de país, ciudad o municipio que se tenga, y adicionalmente, es complementado con lo que expresan los electores, se logrará tener un muy buen plan de gobierno, conectado con los temas de su interés.

También conviene tener en consideración toda la normativa legal vigente. Esta pone muchos límites y claridad en lo que se puede o no hacer en las gestiones de gobierno, además ayuda a determinar no solo las posibilidades presupuestales, sino las posibles fuentes alternas de búsqueda de recursos, para financiar más programas y proyectos.

Así mismo, estar absolutamente claro en las finanzas que heredará el nuevo gobernante una vez que asuma, es fundamental para la construcción y desarrollo del plan de gobierno. Cuán sano o insano sea este renglón, de seguro tendrá impacto en la ejecución del plan. Esto lleva a pensar en otra situación que ocurre en muchos gobiernos a todo nivel. Por lo general, una vez asumida la responsabilidad de gobernar, tanto el gobernante como su equipo, sufren una curva de aprendizaje, de ajuste o acople ¿qué tan larga? Dependerá de cuan experimentados sean

los funcionarios y de cuán claro tengan el diagnóstico de la administración que están recibiendo.

Este período, por corto que sea, generalmente será desde la perspectiva del ciudadano improductivo. No importa que el gobernante y su equipo trabajen 24 horas por día, los siete días de la semana, pues seguramente será trabajo interno, administrativo y burocrático, necesario para sentar las bases de su acción de gobierno, pero el ciudadano no logra distinguir eso. Por ello, la euforia inicial del elector y respaldo ciudadano a la nueva administración comienza a decrecer y, en ocasiones, de manera dramática, pues la expectativa del ciudadano se refiere a que el nuevo gobierno actúe y resuelva de inmediato, pero por lo general eso no sucede.

Para evitar eso, el plan de gobierno además de prever esta etapa inicial debe establecer una serie de acciones, quizás efectistas, es decir, que no resolverán grandes problemas, pero al ser ejecutadas desde el día uno, con poco presupuesto y burocracia, transmitirán al ciudadano la percepción de que el nuevo gobierno está trabajando, y cumpliendo con sus ofertas. Sobre este tema en particular, se hablará más adelante en el libro.

De nuevo, el plan de gobierno, es el documento estratégico que orientará su acción para los ciudadanos frente al cumplimiento de las metas y ofertas electorales, además de la construcción del legado de la administración así que si bien en terminos electorales, puede no ser la mejor herramienta para conseguir votos, es fundamental para gobernar. Por último, en el caso parlamentario, si bien este no ejecutará un plan de gobierno, si lo hará con una agenda legislativa. Por ello, muchas de las recomendaciones anteriores le aplican.



Capítulo 12

Crisis en gobierno

Nunca hay tantas crisis como las que creemos ver. Evitar caer en el ojo del huracán es una habilidad que todo gobernante debe aprender a desarrollar. Toda crisis permanente trae consigo una cuenta de cobro que la historia tiene para los gobernantes afectados.

Mauricio De Vengoechea
Siete herramientas para apagar
una crisis de gobierno

A sí como en las campañas es usual que se presenten crisis, en los gobiernos es prácticamente una regla. Si usted es gobierno seguro tendrá una crisis, puesto que las variables que se manejan en el ejercicio del gobierno son muchas, y dependiendo del ámbito de gobierno del que se trate, es decir, municipal, departamental –provincial o estatal– o nacional, cuanto mayor sea la instancia de gobierno, mayor será la posibilidad de confrontar una crisis, de manera, que prepararse con antelación es una responsabilidad del gobernante y su equipo.

1. ¿Quién piensa ante una crisis?

Por lo general, la gran mayoría de los gobiernos, indistintamente de su nivel, no están preparados para una crisis, o peor aún, ni siquiera saben por dónde empezar a afrontarlas cuando estas se presentan. Por ello, es de suma importancia tener un comité o gabinete de crisis, el cual debe ser designado de preferencia en el período de transición, es decir, en ese espacio de tiempo que comprende entre la elección y la asunción al cargo.

Pudiera parecer exagerado, pero, ¿quién sabe cuándo o cómo surgirá una crisis?, y como no hay respuesta a esa interrogante, es preferible estar prevenido y tener un pequeño comité que comience a pensar en posibles escenarios; las circunstancias, los eventos endógenos o exógenos en el territorio que se gobierna y que pueden incidir en la situación crisis, aun desde la etapa de transición, siendo este comité de enorme utilidad.

El comité o gabinete de crisis, como primera instancia, debe estar formado por funcionarios que además de tener ciertos niveles de responsabilidad, también tengan el poder de tomar decisiones. En este se debe integrar a algunos especialistas, que dependiendo de las prioridades establecidas por el comité de crisis, puedan hacer aportes importantes. La idea central se refiere a que este comité sea el que comience a pensar en primera instancia y trace las líneas maestras de posibles escenarios que pudieran presentarse en el territorio gobernado, y las acciones o soluciones que en consecuencia deberían tomar.

Por el nivel de responsabilidad y ocupación que estos funcionarios por lo general tienen, se sugiere la integración de especialistas por áreas a tratar, puesto que son estos, con sus conocimientos, los llamados a producir las estrategias, planes y recomendaciones a que hubiere lugar. Sin embargo, el nivel de decisión y posterior ejecución de esos planes debe estar en cabeza de quien ejerce la autoridad, al fin y al cabo, las decisiones y las responsabilidades que se produzcan recaen sobre quien tiene la responsabilidad legal.

Veamos un ejemplo que puede ilustrar el punto anterior. Una empresa de cemento logra los permisos correspondientes para la construcción de una planta a pocos kilómetros de un poblado; cuando los ciudadanos del poblado observan movimientos de tierras y maquinarias, se informan del objetivo inmediatamente comienzan a protestar hasta paralizar la obra y reteniendo parte de la maquinaria de la empresa.

Por supuesto el tema saltó a los medios de comunicación, y ninguna autoridad ni municipal, departamental, o nacional, estaba preparada para el surgimiento de dichas protestas, en consecuencia, evitaron pronunciamiento público. Así que los medios tenían versiones incompletas; la de la empresa, argumentando que tenía todos los permisos –versión cierta– y que la retención de su maquinaria era un acto ilegal; y la de los pobladores, quienes sostenían que la construcción de la planta les afectaría por la

contaminación, y perjudicaría el flujo de agua hacia el pueblo. En paralelo, las autoridades solo enviaban a la fuerza pública para tratar de aplacar las protestas.

Dos posiciones antagónicas, ambas con sus razonamientos, y las autoridades ausentes, puesto que no tenía una posición clara para proceder. Los técnicos del gobierno nacional manifestaron que debía cumplirse con la ley. Si bien tenían razón, –la ley es la ley–, esto se transformó en un conflicto social, motivo por el cual, al no tener un comité o gabinete de crisis, permitieron que los técnicos impusieran su criterio, con lo cual el conflicto social se agravó, pues la fuerza pública intentó –por la fuerza– imponer la ley. El resultado fue lamentable, la detención de varios pobladores, algunas personas heridas y un fallecido.

Los acontecimientos pusieron el conflicto –crisis– en un punto muerto para la empresa, no podían avanzar con la obra, además, tenían parte de la maquinaria secuestrada. El gobierno, al haber cruzado la línea con el uso de la fuerza pública, y sin una estrategia de solución, quedó atrapado entre –la ira de los pobladores– y la pared de la empresa–, con el agravante de que el conflicto no solo no se había resuelto, si no que había escalado a un mayor nivel, en el cual conciliar a las partes sería más complejo de lograr.

Si el gobierno municipal-departamental o estatal hubiesen tenido un comité o gabinete de crisis, posiblemente habrían podido estudiar el tema con antelación previendo el acontecimiento, planificando los posibles escenarios, teniendo en cuenta que los permisos para la construcción de la planta tenían dos años de aprobados, lo que hubiera permitido, no solo tomar decisiones de manera correcta con alternativas legales y políticamente aceptables, sino, evitar la crisis que tanto deterioró la imagen de la administración. Adicionalmente, poner en riesgo la generación de empleos, ya que la construcción de una planta de cemento de una empresa multinacional puede llegar a ser una inversión importante para un municipio, por lo que teniendo conocimiento previo de que esa inversión ya estaba autorizada para realizarse,

prevenir la crisis, hubiese sido mejor para la comunidad, y, hasta una vida se hubiese salvado.

El mensaje es claro, alguien debe pensar, diseñar escenarios, hacer confluir ideas, conocimiento, y sopesar las alternativas, para producir documentos aplicables para evitar o paladear la crisis, o bien se tengan opciones, acciones y responsabilidad clara para actuar con certidumbre y menor costo, –económico y político– posible.

2. Tipos de crisis

Un comité de crisis debe comenzar por categorizar las posibles crisis antes de que estas sucedan. Básicamente hay dos grandes grupos, las cíclicas y las coyunturales. Las primeras son aquellas que sí o sí, se presentarán. Por ejemplo, las crisis por lluvias que provocan inundaciones, deslaves, derrumbes, etcétera.

Esas crisis son cíclicas, pues en cada temporada de lluvias, –y cualquier país las tiene, claro que, con la crisis climática, las mismas ya no son tan regulares y su intensidad puede variar mucho de un año a otro– lloverá, y si ya se sabe que ocasiona desastres o afectaciones a la infraestructura del territorio, a los ciudadanos, lo lógico se refiere a que el comité involucre a las autoridades que les corresponda –protección civil, búsqueda y rescate, infraestructura, autoridades de salud, etcétera.– y aporten sus conocimientos y experticias para desarrollar los protocolos adecuados de actuación de cada unidad responsable.

En general, las crisis cíclicas, como su nombre lo expresan son repetitivas, periódicas, por lo cual son perfectamente previsibles y en ocasiones hasta evitables. Ahora, las coyunturales, son otra cosa. Estas pueden surgir de la nada, se presentan ante circunstancias y oportunidades que, en ocasiones, a primera vista no tienen relación entre sí, pero, si se estudia con atención, posiblemente se logren detectar indicios de que algo pudiera suceder, y si esto se estudió, se sopesó a la hora de surgir la crisis,

hay unos protocolos que permiten activar las distintas unidades de gobierno, y que cada una ejecute su parte del plan para atajar y minimizar los posibles daños de esas crisis. Eso solo será posible, si hay un comité o gabinete de crisis que esté debidamente conformado y en funcionamiento regularmente.

3. Manual de gestión de crisis

Los dos puntos anteriores desembocan en el hecho de que todo gobierno, indistintamente de su nivel, debe tener un manual de gestión de crisis, el que debe comenzar por la justificación del mismo a fin de que cada funcionario del gobierno entienda no solo su importancia, sino que además sepa que tiene una cuota de responsabilidad en la ejecución del plan y en la gestión de la implementación, con guías prácticas de cada procedimiento a desarrollar.

Adicionalmente, el manual debe prever los mecanismos de monitoreo constante de todas las situaciones que se han analizado previamente y que hayan sido catalogadas como posibles disparadores de crisis, así como el mecanismo para mantener informados a todos los funcionarios ante cualquier eventualidad.

En tal sentido, este manual debe contener algunos elementos básicos como, por ejemplo: definición del mapa de riesgos; identificación de las fuentes de una posible crisis, es decir, son fuentes internas o externas, pues eso marcará qué tipo de crisis se tiene y ayudará a actuar de manera más precisa.

Otro aspecto importante es tener claridad en que mensajes se deben transmitir dependiendo de que tipo de crisis se trate, y aunque se considere que es difícil crear un guion de mensajes, siempre será más simple hacer un ejercicio de imaginación, que producirlos bajo la presión de la crisis.

La definición de los roles internos es algo de suprema importancia y que debe estar definido desde la creación del comité, es decir,

quién será el vocero hacia el público externo, quién hacia el público interno del gobierno, quiénes serán los asesores jurídicos, quien llevará un registro detallado de todas las decisiones que se tomen y por supuesto quién será el director o coordinador del comité o gabinete de crisis.

El protocolo de actuación a seguir debe estar perfectamente definido ante cada posible escenario de crisis que pudiera presentarse, pues cuando la crisis se presenta se debe actuar con rapidez y aplicar el protocolo de actuación recogido en el manual.

Los medios de comunicación pueden ser y deberían serlo, grandes aliados en una crisis, sin embargo, pudieran transformarse en unos actores que la complejicen. Así que tener claridad de cuales son los medios, los periodistas que cubren estas fuentes, darles un trato digno y respetuoso, combinado con un vocero que esté bien entrenado para manejar este tipo de situación, hará de los medios el socio perfecto para ayudar a sobrellevar la crisis.

En estos tiempos no se puede dejar por fuera las redes sociales. Estas cada día tiene mayor penetración y la capacidad de viralizar cualquier información, sea esta cierta o falsa, así que tener el personal adecuado para manejar cada red, tener un pequeño equipo que adapte los mensajes a cada red, que le haga monitoreo constante, que evite se elaboren matrices de opinión adversas -generalmente producidas por las noticias falsas, se vuelve prioritario. La capacidad de una rápida reacción en redes sociales puede ayudar a desmontar matrices de opinión o noticias falsas que tiendan a agravar la crisis, pero evidentemente la mejor estrategia es actuar de manera rápido con información verdadera y útil para que la sociedad no sea presa de la desinformación. La escucha permanente, la transparencia y dar respuesta rápida a los comentarios que afecten la reputación del gobierno, o magnifiquen la crisis, es la mejor estrategia.

En una crisis es fundamental tener en cuenta a todos los públicos afectados, es decir que además de tenerlos claramente

identificados, darles respuestas y apoyarlos, por tanto además de su identificación, se debe tener claridad en los canales de comunicación directos con ellos, con sus principales representantes o voceros, en buscar aliados que puedan contribuir no solo con una mejor comunicación, sino al acercamiento con estos, y que estos aliados puedan inclusive colaborar con soluciones, producto de sus propias experiencias y con sus presupuestos e infraestructura.

La pregunta que todo gobierno debe hacerse es muy simple. ¿Cuánto cuesta constituir un comité o gabinete de crisis y hacer el respectivo manual? Seguramente no costará nada, frente a lo que puede llegar a costar, en recursos y reputación del gobierno, cuando se presente una crisis y no se esté preparado.

4. Principales características de una crisis

Por lo general, las crisis producen sorpresa tanto a los afectados como a quienes tienen que atenderlas y resolverla, propiciando situaciones de incertidumbre en la institución y sus funcionarios, por lo que la priorización y la evaluación constante son requeridas como método para actuar ante ellas.

La sorpresa y la incertidumbre vienen acompañadas de falta de información, por lo cual de no tener los protocolos adecuados pudiera haber reacciones o instrucciones de algún funcionario que, en vez de contener las crisis, hagan que esta se agrave, o los acontecimientos sufran una escalada que lleve la crisis a otro nivel y esto generalmente termina ocasionando una pérdida de control entre los funcionarios del gobierno, y puede producirse un efecto bola de nieve, en la medida que transcurre el tiempo, el problema se acrecienta y los acontecimientos aumentan la velocidad de su aparición.

Ante el escenario anterior, tiende a suceder otro fenómeno donde el foco de atención quizás se centre en un punto incorrecto y haga a los funcionarios tener la sensación de pánico, lo cual a su vez puede llevarles a la inacción o paralización de estos, o a enfocarse

en el corto plazo, en resolver algo inmediato -algo así como, aplicar un hielo, sobre el área adolorida- en vez de producir las respuestas correctas que afronten el problema en su globalidad y busquen, además de superar la crisis, resolver el problema que la originó.

5. Etapas de una crisis

Las crisis son un proceso, y como tal tienen distintas etapas, y por tanto, se debe tener claridad en las mismas. La primera etapa es la detección de señales de una posible crisis. Eso implica que debe haber un manual previamente elaborado y un comité en funciones que logre detectar las señales y hacerle el monitoreo sobre la evolución a las mismas, con lo cual facilitará la preparación de las estrategias y activación de los protocolos que bien ayuden a minimizar sus efectos, e inclusive hasta en ciertas circunstancias contribuyan a la prevención de la misma.

Ahora bien, cuando no fue posible contener la crisis, entonces se pasa a la etapa de gestión. Aquí hay dos tipos de gestión. La de acciones de gobierno para minimizar la crisis con la activación de todos los protocolos, y no menos importante, la gestión de la comunicación. Esta última es una herramienta de gran ayuda pues en la medida en que los gobiernos comuniquen correctamente con la verdad, con dosificación de la información, con los voceros adecuadamente entrenados, con la actitud y el escenario correcto, producirán confianza en los ciudadanos, y esto a su vez contribuirá en su contención y control, para luego pasar de la manera más rápida posible a la recuperación de la normalidad y, fundamental, al aprendizaje que la misma va a dejar.

La tendencia en muchos gobiernos se debe a que una vez encaminada la solución de la crisis, tienden a relajarse y a dejar el manejo de la misma a funcionarios de menor rango y, sobre todo, a no debatir y estudiar las lecciones, y el aprendizaje que se puede obtener será un insumo extraordinario para el manual de crisis, y este quizás contribuya a evitar la repetición de la misma.

6. Evolución de una crisis

Las crisis, al igual que una enfermedad, evolucionan y si no se les aplican correctivos, pueden pasar de un simple malestar a la entrada de emergencia de un hospital. Hay una relación directa entre el tiempo de acción o reacción y el impacto que tendrá la crisis. A mayor tiempo que se tome un gobierno en atacar una crisis, en actuar y poner en marcha los protocolos previamente establecidos, mayores pueden ser los efectos negativos de la misma.

Es una relación proporcional, a mayor tiempo de respuesta, mayores los efectos de la crisis. Es así como de una simple preocupación sobre un evento o circunstancia, al no ser atendida oportunamente, se escalará a la categoría de problema, y de mantenerse la actitud del gobierno de no actuar, la crisis seguirá evolucionando y subirá de nivel, al pasar a ser propiamente una crisis y de allí a una emergencia, para terminar muy probablemente en un escándalo. Por tanto, las etapas de una crisis, pueden ser menos o más importantes y sus efectos más o menos perjudiciales, dependiendo de la velocidad de respuesta ante los primeros síntomas.



Capítulo 13

Rendición de cuentas, participación y diálogo ciudadano

Lo que no se mide o no se evalúa, no se puede mejorar. Es importante saber cómo va el municipio, qué podemos hacer por él. Qué la comunidad se entere como van las cosas, así lo critiquen a uno.

Constanza Isabel Ramírez Acevedo
Primer mujer alcaldesa de Duitama,
Boyacá, Colombia. Período 2012-2015

1. Rendición de cuentas

Todo funcionario público, electo o nombrado, se debe al servicio de los ciudadanos. Por algo se les dice “servidores públicos”, sin embargo, en ocasiones demasiadas quizás pareciera que los servidores públicos se olvidan de que son eso, “servidores públicos”, y se encierran en sus oficinas, pierden el contacto con los ciudadanos, quienes son sus “mandantes”, y se les olvida que cada acción o decisión que tomen tendrá un impacto en la sociedad, adicional a que esas acciones, decisiones u obras, se realizarán con dineros públicos, dineros que le pertenecen a todos aunque en ocasiones, algunos gobernantes piensen que esos recursos son para su uso personal, y como tal los gestionan.

Ahora bien, más allá de lo anterior, el foco está en que todo gobernante tiene obligación de rendirle cuentas a los ciudadanos. En muchos países existen leyes que obligan, fundamentalmente a la rama ejecutiva a rendir cuentas sobre su gestión. Sin embargo, en muchos casos se observa una tendencia a informar todo, a poner en la web institucional “toda” la información, para además de cumplir con el requisito legal que así se los exige, “presentarse” ante la opinión pública como una gestión “transparente”.

Realmente lo que sucede en muchos casos se refiere a que los gobernantes complican la información volviéndola ineficaz, pues el ciudadano no logra comprenderla, no se le facilita su búsqueda, ya que, en el afán de hacer ver las webs sumamente

completas, ocasionan que estén sobrecargadas, con íconos, ventanas, pestañas, herramientas que tienden a confundir y a no presentar de manera amigable la información, con el adicional de que, en ocasiones la información, como es cargada por distintas unidades del gobierno, hasta se contradice u ofrece datos distintos de una misma acción u obra y peor aún, no se le hace curaduría de contenidos, con lo cual se corre el riesgo de poner información errónea, imprecisa, para que, además de lo complejo que puede resultarle para el ciudadano hacer la búsqueda, quizás se encuentre con un gran volumen de información, pero, de poca calidad o utilidad.

Para la ciudadanía, un buen proceso de rendición de cuentas debería tener como beneficio la posibilidad de estar informado de manera fácil y simple, directamente desde la fuente principal de la gestión de gobierno. Es importante anotar que el proceso de rendición de cuentas, entendido como mostrar información oportuna y veraz a los ciudadanos en general, es responsabilidad directa de los funcionarios electos. Por lo tanto, aunque sea su equipo o gabinete quien construya, recopile y organice la información, siempre será el gobernante el que estará sometido al escrutinio de la población. Esto, evidentemente, es adicional a las responsabilidades legales a las que tengan lugar, en concordancia con las normativas de cada país.

Ahora bien, más allá de los formalismos legales a los que todo gobernante está sujeto desde el punto de vista de la comunicación política moderna, la rendición de cuentas es una extraordinaria oportunidad que permite al gobernante entablar un diálogo permanente con los ciudadanos.

Aquí entramos en un concepto que ya se había mencionado, como es la diferencia entre informar y comunicar. La rendición de cuentas está concebida legalmente para informar a los ciudadanos, pero, desde la perspectiva de la comunicación política moderna esa rendición de cuentas se debe transformar en una herramienta de comunicación muy poderosa. Por tanto, es posible cumplir

con los dos objetivos, informar –aspecto legal– y comunicar –tocar fibras emocionales del ciudadano– de manera que éste viva una experiencia que le permita recordar con facilidad algo de las acciones u obras del gobierno, para que esos hechos pasen a formar parte de su acervo de recuerdos y emociones positivas que le hacen valorar efectivamente a su gobierno.

La construcción del relato a comunicar implica que toda la información técnica en cifras, frías y duras, que le dan soporte a la rendición de cuentas desde la perspectiva legal, tienen que ser traducidas a un relato simple, a una historia emotiva que englobe las acciones u obras más importantes del gobierno, de manera tal que el ciudadano experimente sensaciones y sentimientos de cercanía y empatía con su gobernante.

Últimamente se ha adoptado el término americano *storytelling*, la traducción literal es, “cuenta cuentos o relatos”, pero básicamente es la “técnica o el arte de contar una historia”. Fundamentalmente lo que se hace es traducir toda la información técnica, de cifras, pensando y poniendo al ciudadano como sujeto de la historia, construir un relato fácil de contar, de manera tal que se produzca una conexión emocional entre él y el gobernante, que es el complemento de la historia.

Si quisiéramos simplificarlo al extremo, podríamos decir que el “cómo” se va a decir, pesa casi tanto como el “qué” decir, por lo tanto, para mantener la comunicación fluida entre gobernante y ciudadano esta debe ser bien pensada y diseñada para que se produzca esa conexión emocional entre ciudadano y gobernante.

2. Rendición de cuentas para la infancia y adolescencia

Algunos países Colombia, por ejemplo tienen por mandato constitucional mecanismos legales que obligan a los gobernantes a realizar rendiciones de cuentas como instrumento de democracia participativa, brindando la oportunidad al ciudadano de controlar el ejercicio del poder, y obligando al gobernante abrirse a la ins-

pección pública y responder por sus actos. Incluso, (la normativa de protección de infancia, adolescencia, y juventud), señalan que estos derechos son fundamentales y establecen la prevalencia de los menores de edad sobre los de los demás. Recordar que Colombia ratificó la Convención Internacional de los Derechos del Niño y otra serie de tratados y convenios internacionales en la materia, mediante los cuales se compromete a ofrecer todas las garantías y oportunidades a esta población, para el pleno ejercicio de sus derechos.

Se debe hacer que la rendición de cuentas sea una herramienta garantista de los derechos para la infancia y adolescencia, lo que a primera vista pareciera extraño, pues si bien son ciudadanos más no votantes, el espíritu que encierra esa iniciativa es extraordinario, pues si además de cumplir con los parámetros legales, se diseña un buen proceso de comunicación, el gobernante no solo está teniendo la oportunidad de ayudar a los niños y jóvenes a entender el proceso de rendición de cuentas, sino que está yendo mucho más allá, pues está haciendo aportes a la formación cívica y democrática de esos niños y jóvenes.

Muchos gobernantes tienden a menospreciar esta oportunidad, sin darse cuenta que con ella pueden producir un efecto en cadena muy favorable para su administración. ¿Cómo?, pues simple, porque si bien, en el caso de los niños y jóvenes no son electores hoy, lo serán en algún momento en el futuro, y si el proceso de comunicación, interacción y diálogo con ellos fuere lo suficientemente emotivo, eso quedará en sus memorias, y seguramente será un recuerdo positivo.

Cuando esos jóvenes sean electores, probablemente ese recuerdo emotivo tendrá peso sobre la decisión de por quién votar. Igualmente, se produce otro efecto inmediato, porque los niños y jóvenes, seguramente comentarán, quizás más de una vez, con sus familiares cercanos sobre esa experiencia e interacción con el gobernante, si esta les fue satisfactoria y emocionante.

Específicamente en el caso colombiano, lo que hemos observado, se refiere a que los gobernantes “cumplen” con el requisito legal, y para ello, producen documentos de doscientas o más páginas, en un lenguaje técnico, lleno de cifras, gráficos, con información superflua que ayuda a hacer volumen en el documento, pero que no aporta mayor valor. En concreto, los gobernantes con muy contadas excepciones realizan piezas para salir del paso y cumplir con el requisito legal, desperdiciando una gran oportunidad de conectar con niños y adolescentes que pudieran llegar a ser voceros extraordinarios para amplificar el alcance del mensaje del gobernante, y que eventualmente en algún momento, serán electores.

Claro está que si el gobernante desea conectar emocionalmente con este target, o público o segmento poblacional objetivo, el mensaje debe estar adaptado a ellos, debe poder ser comprensible, y sobre todo atractivo, que les despierte interés y hasta curiosidad, logrando con ello una oportunidad brillante para propiciar diálogo con este segmento que, como ya se dijo, ejercerá un efecto multiplicador del mensaje.

3. Participación y diálogo ciudadano

Atrás han quedado las viejas prácticas de la comunicación unidireccional en las cuales el gobernante ofrecía grandes y elocuentes discursos y la población escuchaba pasivamente, y si había buena suerte, el ciudadano regresaba a su casa con la sensación de que el orador “habló bonito”, pero quizás no era capaz de explicar que fue lo que escuchó en ese discurso “bonito”.

Sin embargo, aun podemos encontrar gobernantes que no logran entender que el proceso de la comunicación cambió, entre otras cosas porque los ciudadanos cambiaron, y esos cambios tienen que ver con los avances de la sociedad, estamos en la era de la hiperinformación, donde cada ciudadano, sin importar su condición económica, social, cultural o ideológica, recibe un cúmulo de información, diariamente, que debe procesar, y posiblemente para él esta será más importante que el discurso político de cualquier gobernante.

Un ejemplo que ilustra el párrafo anterior. Se trata de un gobernante que además de tener una visión extraordinaria de su ciudad y hacia dónde debía dirigirla, había realizado una gestión extraordinaria cambiando la ciudad por completo, saneando las finanzas del municipio, construyendo obras de infraestructura de utilidad pública; realmente había logrado transformar la ciudad en apenas tres años y medio. Podría decirse que había hecho un gobierno excepcional, y todo ello trabajando jornadas desde las 6 de la mañana hasta altas horas de la noche.

Casi todos los días hacía un Facebook Live a las seis de la mañana, lo que implicaba un gran esfuerzo, pero el detalle se refiere a que lo hacía sin un guion, sin programación de temas; dedicando 30 o 40 minutos “informando y comentando” sobre variedad de temas. Evidentemente, era un esfuerzo por “informar” pero, surge la pregunta, ¿lograba comunicar, conectar con los ciudadanos?

Además, cada vez que entregaba una obra, organizaba un evento donde se reunía a los vecinos de la zona para hacerle entrega a la comunidad. En dicho evento siempre había un acto cultural, se entregaba la obra y luego venía una exposición del gobernante, quien, apoyándose con un proyector portátil, hacía una presentación de 214 láminas de Power Point, más algunos videos. Esto tomaba en promedio tres horas, con lo cual el gobernante informaba todo lo que habían realizado en la ciudad.

Realizado el ejercicio, se conversaba con algunos de los asistentes en varios de estos eventos, con personas de distintas edades, niveles educativos, haciéndoles dos preguntas. La primera, ¿qué le pareció la presentación? Y el consenso generalizado, eran expresiones como “excelente”, “muy bueno”, “fabuloso” y “extraordinario”, entre otras del mismo género.

Acto seguido les pedíamos que comentaran qué temas recordaban de la presentación. La mayoría no lograba recordar más de tres o cuatro cosas que había visto en la presentación. Adicionalmente, cuando alguien lograba nombrar más de cuatro

obras o informaciones, se les pedía que dieran más detalles sobre éstas, y muy pocos logran darlos, más allá del enunciado.

El esfuerzo realizado por el gobernante y su gabinete en estas especies de rendición de cuentas era enorme, pues eran eventos que se hacían varias veces a la semana y en horas de la noche, con lo cual tenían jornadas extralaborales, pero obsérvese cómo el esfuerzo realizado para informar, y sobre todo hacer que los ciudadanos se empoderaran, propiciando un diálogo directo, franco con el ciudadano, se minimizaba y se diluía por los errores al comunicar.

Sin embargo, a cada comunidad se les decía que ellos eran ahora los responsables de cuidar y disfrutar la obra, en especial, debían contribuir manteniéndola en buen estado. Este proceso de involucrar a los ciudadanos se lograba desde que se planificaba la obra, la cual era discutida con los vecinos y el área de gobierno responsable, además de supervisar su ejecución involucrando a la comunidad, haciéndola participe de la contraloría social para su correcta ejecución en tiempo y forma.

Entonces el proceso de socializar la obra con los vecinos diálogo gobernante-ciudadano, involucrarlos en la contraloría social participación ciudadana, y el empoderamiento del ciudadano al entregar la obra, era una manera brillante de no solo acercar al gobernante y al gobierno con los ciudadanos, sino que iba más allá al establecer una relación sin intermediarios, hecho que la comunidad valoraba. Sin embargo, la presentación de 214 láminas terminaba siendo un distractor, un distorsionador del verdadero objetivo en el proceso.

Cuando se trató de sugerir que se cambiara esa mecánica y que se aprovechara el tiempo para establecer un proceso de diálogo con los vecinos en su propia comunidad, sin intermediarios y de forma sencilla y simple, la respuesta de varios miembros del gabinete fue: "Así le gusta al jefe". Evidentemente con esta respuesta era claro que no sería fácil, y de hecho no lo fue cambiar,

esa dinámica, esto es, evolucionar del “informar” al “comunicar” para conectar emocionalmente con los ciudadanos, produciendo en ellos sentimientos de empatía con el gobernante, y poniendo más énfasis en el “cómo” que en el “qué”.

Abrir las puertas, empoderar a los ciudadanos, estimularlos a participar e involucrarse en los procesos de la comunidad, establecer un diálogo permanente promover enormes beneficios para el gobernante, la gobernanza, la democracia, pero, sobre todo, para una gestión exitosa.

4. Atención al ciudadano

Está claro que se comunica con lo que se dice, pero también se hace con lo que no se dice, y con lo que no se hace, pero en gobierno, todos entiéndase bien, todos, desde el gobernante hasta la señora del aseo de la institución, todos comunican.

Dentro del proceso de evaluación de los gobernantes, muchas veces los ciudadanos evalúan al gobernante en función de la experiencia que vivieron en alguna oficina pública o con algún funcionario, así que la preparación de todo el personal de la institución adquiere gran relevancia por dos razones.

La primera, se refiere a que los principales voceros de una institución deben ser sus propios colaboradores, y la segunda, como ya se comentó, los funcionarios son los que harán que la experiencia del ciudadano con la institución sea agradable o no, al interactuar con ellos.

Por estas razones, de las mejores inversiones que puede hacer todo gobernante es crear un sistema de comunicación interna que permita a todos los colaboradores estar informados las actividades, acciones, planes y obras que ejecuta la administración. No se trata solo de un boletín interno que se imprime con las fechas de los cumpleaños del mes de los colaboradores y otras “cosas” y que nadie distribuye, y menos lee.

Tampoco es un folleto promocional del gobernante dentro de la institución y entre sus colaboradores, puesto que se trata de crear un sistema que, dependiendo del tamaño de la institución, será de más o menos complejidad y alcance, pero, que los colaboradores se sientan parte de la institución, coprotagonistas de lo que allí se realiza, y de cómo a través de la gestión de cada uno se marca una diferencia.

Esta acción sencilla, simple y económica, puede ayudar a establecer el contexto sobre cómo el colaborador se siente dentro de la institución, siendo parte de ella, y sobre todo se le ha transformado en un vocero que permitirá amplificar el radio de impacto de la comunicación del gobierno. Este proceso, da pie entonces a implementar la preparación de los colaboradores y funcionarios en el desarrollo de habilidades “blandas” –no técnicas asociadas con su función específica– que le permita no solo comunicar mejor, sino que además les facilite su trabajo y crear un mejor y más agradable clima organizacional, y lo más importante, prestarle un servicio de mejor calidad a los ciudadanos, usuarios de los servicios de la institución.

Por otra parte, varios países de la región tienen manuales corporativos y protocolos que han sido elaborados fundamentalmente por los gobiernos nacionales, y, aunque son bastante completos, tienen dos debilidades. La primera, están basados en protocolos, leyes y reglamentos que, si bien pudieran ser bien intencionados, los hacen en ocasiones complicados, difíciles de ejecutar, y la segunda, que todos parecieran estar hechos en una oficina por un técnico, y carecen de sentido común y orientaciones elementales en las cuales temas como la comunicación, educación, cultura, respeto, empatía no están incorporados.

La atención al usuario consiste entonces no solamente en mejorar esta área, que ya de por sí es importante, en especial en toda nuestra región, sino que se transforma en un elemento que, además de ayudar a comunicar la gestión contribuye con el objetivo de proporcionar a los ciudadanos experiencias agradables,

memorables, y si recordamos que los ciudadanos en ocasiones evalúan a sus gobernantes en función de las experiencias que han tenido en la interacción con funcionarios de las instituciones, con los servicios que estas prestan, es por eso que la atención al ciudadano es prioritaria.

5. Rendición de cuentas de los parlamentarios

Hasta ahora el centro ha estado en la rendición de cuentas de los gobiernos, pero los parlamentarios son funcionarios electos, y por tanto ¿no deberían hacer rendición de cuentas? La respuesta es lógica, claro que lo deben hacer, y en algunos países esto está normado, pero en la mayoría no, razón por la cual muchos parlamentarios dejan de lado esta actividad. Como ya se comentó la rendición de cuentas se puede transformar en un excelente vehículo de comunicación entre el parlamentario y sus electores.

Ahora bien, el trabajo de un parlamentario puede variar de país a país, pero, en términos generales tiene algunas funciones y competencias que son más o menos comunes, como la elaboración y aprobación de las leyes, la fiscalización de la acción del ejecutivo, o la aprobación del presupuesto nacional, entre otras.

Requiere entonces el parlamentario comunicar leyes, presupuestos y fiscalizaciones que son temas complejos y con muchos elementos técnicos, cifras, porcentajes, es decir, comunicar eso sería informar además con la garantía de que muchos electores de su circunscripción no le entenderían la mayor parte.

Por ello, para que el parlamentario pueda aprovechar al máximo su rendición de cuentas, debe poder traducir todos esos términos jurídicos, técnicos y números en un lenguaje sencillo, claro, para mostrar de manera simple la relación que esas leyes y presupuestos tendrán con los ciudadanos en beneficio de su vida cotidiana.

Adicionalmente, un parlamentario, por lo general en la región hace muchas labores que no son específicas de tal condición,

pero sí lo son como líder político. Aquí se yuxtaponen varias actividades, acciones y trabajos que este realiza en beneficio de sus ciudadanos, y estas también deben ser comunicadas con eficiencia. Para ello se sugiere tener muy presente al *storytelling*, la técnica de traducir todas estas actividades del parlamentario en un relato, en una historia, fácil de contar, de compartir y, reiteramos, donde el sujeto principal de la historia es el ciudadano, y el complemento, es el parlamentario.

Entonces, la conclusión se refiere a que la rendición de cuentas para un parlamentario también es una extraordinaria oportunidad de acercarse al ciudadano, para establecer un diálogo con sus representados, y que estos se sientan parte de la importante labor que este hace en el parlamento.



Capítulo 14

Marketing o mercadeo de gobierno. Haciendo, comunicando y gobernando

...los tiempos de comunicación y criterios de selección de información son contrarios a lo que usted necesita. Y en ese momento, usted y sus colaboradores se arrepentirán de no haber generado un sistema propio de comunicación con ciertas audiencias relevantes...

Luciano H. Elizalde
Estrategias en las crisis públicas
La función de la comunicación

Durante una campaña electoral, los candidatos hacen esfuerzos por comunicar, por conectarse con los electores, para conquistar su corazón y su voto. Sin embargo, pasada la elección los gobernantes tienden a olvidar que deberán seguir comunicando. Claro, ahora deben hacerlo con los ciudadanos como su mandatario en funciones; la campaña electoral queda atrás.

Ahora bien, quizás convenga comenzar por definir qué es gobernar. Puede haber varios conceptos, todos válidos y con algún tipo de aporte a la discusión filosófica o académica. Por ejemplo, el expresidente de Costa Rica, Oscar Arias, en una entrevista dijo que “gobernar es educar, gobernar es escoger, gobernar es convencer”. Otros dicen que gobernar es ejercer la dirección o la administración y el control del Estado. También están los que opinan que es el manejo con autoridad de la dirección del Estado. Otra de las definiciones se refiere al mando que un individuo ejerce sobre una nación, departamento, municipio o ciudad, bien sea por la autoridad que le haya sido conferida por un órgano legislativo, o por el pueblo a través del voto.

Algunos conceptos más simplistas dicen que es un juego de suma cero, pues lo que se les da a unos se les quita a otros, y, una muy de moda, tiene como postulado que gobernar es comunicar. De todas estas definiciones es posible obtener algo bueno, sin embargo, si se resumen y condensan en, “gobernar es gobernar”, es ejercer democráticamente el mandato otorgado por los ciudadanos, para

que, a través de la administración y ejecución eficiente de los recursos del Estado, se crean oportunidades y herramientas para que el ciudadano, con su propio esfuerzo, tenga acceso a una mejor calidad de vida, para él y su familia, transformando así vidas, sociedades, comunidades y países.

Ahora, comunicar es vital para gobernar, pues de lo contrario la acción del gobernante es como si no existiera. Adicionalmente, el lector notará que en todo momento nos referimos a comunicar, nunca se menciona informar, puesto que informar es formar conocimiento, mientras que comunicar es forjar sentimientos y sensaciones en el ciudadano, de manera que logre retener la información por la experiencia que se le hizo vivir. La diferencia es grande y se hace vital tenerla clara, pues al estar en la era de la hiperinformación diariamente -dependiendo del tamaño del territorio donde estemos, se puede estar expuestos a volúmenes que oscilan entre 3.000, y 20.000 impactos publicitarios-informaciones, y más de 240 imágenes de logotipos y marcas, por lo que no necesariamente será prioridad para el ciudadano el recibir más información, máxime cuando esta se trata de política.

Siendo ese volumen una carga que conscientemente o no, se procesa en el cerebro, con mayor razón habrá que comunicar para forjar en el gobernado el sentimiento de que su gobernante está activo, trabajando para todos, dando respuestas y soluciones concretas a los problemas que ofreció resolver, y por lo cual lo eligieron. Si se trata de informar en vez de comunicar, el ciudadano ejercerá su poder sobre el control remoto y cambiará de canal, pero lo más preocupante se refiere a que como también tiene un control remoto en su cerebro, con lo cual también podrá desconectarse, y por tanto, ni escuchará ni verá la información que se le ofrece, porque sencillamente no le es atractiva, no es de su interés, y este esfuerzo de informar se diluye y termina perdiéndose.

Así que una de las grandes herramientas que todo gobierno deberá usar es la investigación social. Durante la campaña, quizás

hicieron uso de alguna de las herramientas de investigación sin embargo, parece que una vez en el gobierno se olvidan que existen las encuestas, los *focus groups*, las entrevistas en profundidad, los mapas de poder, el *neuromarketing*, los estudios de entorno, los seguimientos de opinión pública (tracking), los FODA, los análisis demográficos, en fin, muchas herramientas que le permitirán al gobernante tener información valiosa, de calidad, con validez científica, que además de medir el pulso de la opinión pública, le ayudará a tomar decisiones a la hora de comunicar y actuar.

Sumado a esto, se debe entender otra realidad de nuestros países, cual es que los gobernantes generalmente tratan de informar, -o en el mejor de los casos comunicar sobre las obras que están realizando y resulta que estas son pasivos de los Estados con los ciudadanos. Es decir, muchas de las obras que ejecutan los gobernantes debieron estar hechas hace cinco, diez, quince, o veinte años atrás, así que, para los ciudadanos, esas obras no son novedad sino el pago de una deuda vieja, por lo cual si bien puede favorecer o resolver un problema de vieja data, al final la valoración será similar al pago de una deuda que se consideraba perdida.

Entonces, con estos elementos en mente, se debe establecer una prioridad sobre las acciones del gobierno, así como de lo que se va a comunicar. Sin embargo, la tendencia de los gobernantes es a informar sobre absolutamente todo, en afán de mostrar lo que están haciendo. Para el gobernante, todo lo que hace lo considera importante, y “la gente tiene que saberlo”. Otra de las tendencias de los gobernantes, es la de ocuparse de la ejecución de los programas y las obras, que se cumplan en tiempo y forma, pero en ese afán, se olvidan de comunicar.

Este error, común en muchas administraciones, conlleva a evaluaciones negativas sobre la gestión, produciendo un efecto no deseado sobre la gobernanza, contribuyendo a su vez al desgaste de las democracias, los partidos políticos, y los mismos políticos. Entonces, comunicar correctamente es fundamental, y para ello la comunicación política moderna ofrece técnicas que permiten

hacer de estas herramientas un instrumento que además de producir confianza entre los ciudadanos, hará que se produzca una interrelación, acercándolos por vía de establecer un diálogo constante, lo cual les permitirá tener una clara lectura de lo que está pasando en la comunidad.

La comunicación política moderna tiene dos ramas, a saber: La de tipo electoral, que obviamente se desarrolla en las campañas electorales marketing o mercadeo político, comunicación política electoral, y el marketing o mercadeo de gobierno o el concepto más amplio, la comunicación gubernamental, enfocada, como su nombre lo dice, a lo gubernamental.

Son dos tipos de comunicación con objetivos y target o público o segmento poblacional objetivos, distintos. La primera, busca ganar el corazón del elector, para ganar su voto. La segunda, busca ganar el corazón del ciudadano para ganar su confianza y respaldo.

Puede pensarse que es una línea delgada, y de hecho lo es, pero, es muy profunda, y tener claridad en ello será el primer paso para poder comunicar correctamente en la gestión de gobierno. Teniendo esto asumido, entonces, para diseñar una correcta estrategia de comunicación se debe comenzar por definir, -y eso debe hacerse desde la campaña electoral, ¿cuál va a ser el legado que dejará el gobernante en su administración?, es decir, cuando los ciudadanos piensen en ese gobernante, ¿con qué lo van a asociar?, ¿cómo será recordado?

El paso siguiente, será definir los objetivos estratégicos de la gestión de gobierno. Para ello, se debe establecer prioridades sobre las áreas de actuación gubernamental, y lo que se irá a comunicar. Estas prioridades deberán responder a una relación tipo costo-beneficio.

Es decir, cuáles son los servicios o los programas de la administración que más impacto positivo tienen sobre la población. De ma-

nera que, realizado ese ejercicio, se procederá a diseñar un plan estratégico que servirá de base al plan de marketing o mercadeo de gobierno. Otro elemento que debemos considerar la estrategia que se diseñe no debe ser un proceso lineal sino multidimensional, es decir, deberá tomar en consideración todos los factores y elementos de contexto para su diseño.

Por ejemplo, la correcta caracterización de la población es vital; conocer cómo está compuesta, sus principales características, la cultura, usos y costumbres, la historia, sociología y antropología de la sociedad presente en el territorio, la economía local y la incidencia de la economía nacional o en la región, las estadísticas que ofrece el censo, los informes de organizaciones cámaras de comercio, industriales, sociales, entre otras o las publicaciones como las de la ONU, la OEA, el BM, o el BID; todos estos datos serán insumos de calidad que enriquecerán el análisis y podrán dar perspectivas más amplias sobre la realidad local, regional o nacional.

También conviene utilizar el sentido común, porque algunos gobernantes pierden la conexión con la realidad y se encierran en una burbuja que les impide verla, o peor aún, la realidad es su propia interpretación de los hechos. Esta desconexión puede, y por lo general lo hace, ocasionar problemas de gobernanza, puesto que el mandatario se desenfoca de las prioridades ciudadanas, y fundamentalmente de la realidad.

Adicionalmente, estudiar y diseñar distintos escenarios que permitan, además de visualizar posibles amenazas, también las diversas oportunidades, o anticipar potenciales crisis, permitiendo prepararse para esos acontecimientos que son cíclicos y que con toda probabilidad sucederán lluvias, sequías, deslaves e inundaciones, etc., eventos en que la única manera de afrontarlos será estar preparados y tener un plan estratégico, además de un plan para el manejo de crisis. Si se tiene un plan de crisis, y los distintos posibles escenarios puestos en blanco y negro, la comunicación será más sencilla y efectiva, y las acciones del gobernante serán más rápidas y eficientes.

Por otra parte, planificar la ejecución en el tiempo y en función de los recursos disponibles, sumado lo expuesto anteriormente, permitirá no dejar nada al azar, tener claridad en qué se deberá hacer, cuándo, cómo, por qué, y por supuesto, qué y cómo comunicar. Si la estrategia es un plan diseñado para alcanzar una meta particular, entonces, tener diseñado ese plan de marketing o mercadeo de gobierno podrá ayudar en la consecución de las metas establecidas.

Ciertas metas, evidentemente, podrán variar dependiendo del tipo de gobierno, del momento histórico, del país o la región, pero, algunas seguirán siendo comunes. Por ejemplo, lograr la mayor satisfacción para los ciudadanos, debe ser un objetivo inamovible, al igual que debe serlo el cumplimiento de las ofertas electorales, para luego poder entrar en exceder las expectativas ciudadanas, sorprenderlos, y emocionarlos con cada acción u obra de gobierno. Qué la acción de gobierno logre ese efecto en los ciudadanos, hará que se desarrolle una relación de largo plazo entre estos y el gobernante, lo que incidirá en el tamaño de su capital político, significando que, muy posiblemente, su obra de gobierno trascienda más allá del mandato, haciendo una recordación y valoración positiva.

Igualmente se deberá tener en cuenta que, así como las campañas no se basan en los candidatos sino sobre los anhelos, deseos, expectativas, miedos y angustias de los electores, entonces para efectos del gobierno, el foco no será el gobernante sino los problemas reales de la sociedad, de las expectativas y deseos de los ciudadanos, de sus miedos y angustias, de establecer un equilibrio entre las necesidades sentidas de la población, que por lo general están relacionadas con problemas coyunturales, y las necesidades reales. Por lo general, ligadas a problemas estructurales, y de cómo el gobernante, además de formular respuestas, produce opciones y soluciones. Entonces, podemos concluir que el centro de toda acción de gobierno deberá estar enfocada en el ciudadano, y a él se deberá cualquier gobierno, ya que por él fue electo, y al él deberá responder.

Por otra parte, hoy, con los avances tecnológicos, se ha democratizado la comunicación, y se tienen medios alternativos, con mayor o menor penetración dependiendo del país o región donde se esté. También, y no menos cierto, se refiere a que estos pueden ser usados para desinformar, o en el mejor de los casos, para contar solamente parte de la historia, y obviar lo esencial y lo que realmente es importante y estratégico. Entonces, tener un claro conocimiento sobre los alcances y posibilidades de cada canal disponible, del tipo de target (público o segmento poblacional objetivo) al que cada uno de ellos este le puede llegar con la adecuada forma de comunicación.

Basado en lo anterior se tienden a cometer un par de errores que son perfectamente evitables, como lo son, no usar todos los medios disponibles, así como aplicar la misma forma de comunicar para todos esos medios. Ambos son casos sencillos de evitar o corregir, y si además estos medios y formas comunicantes se utilizan en forma sincronizada se logrará potenciar la comunicación, su alcance, penetración y recuerdo en el ciudadano.

“El objetivo de comunicación política es tocar un acorde sensitivo en el ciudadano de información presente en su mente. No es para insertar nueva información.” De esta manera, Tony Schwartz, nos explica de manera sencilla uno de los grandes objetivos de la comunicación política que muchos gobernantes se resisten a entender, dentro del afán de “informarlo todo”.

Un ejemplo de lo anterior, es la equivocada tendencia de los gobernantes a informar sobre cifras, de cualquier cosa, de kilómetros asfaltados, metros cúbicos de cemento usados, cantidad de luminarias instaladas, y la que más gusta a los gobernantes, las cifras referidas a la inversión de dinero. Para muchos gobernantes esto es muy importante, pero, para el ciudadano, eso es una información abstracta, difícil de digerir, entender e internalizar.

No se trata entonces de introducir nueva información al ciudadano que ya tiene su cerebro atiborrado de información correspondiente a sus necesidades y muchas otras cosas, que además de ser importantes, relevantes y hasta emocionantes, no le permiten dar cabida a números, cifras que son frías, tristes, carentes de emoción.

Es un clásico escuchar en la comunicación gubernamental en cualquiera de los países de la región y en cualquier nivel de gobierno, expresiones como: “Esta administración ha invertido más que ninguna otra en... agregue el renglón que desee”. Sin embargo, como ya se explicó, esto es absolutamente inocuo para la gran mayoría de los ciudadanos.

Pero, si en vez de informar cifras, se comunicara la utilidad de la obra o acción y se hablara del impacto positivo que tendrá sobre la vida cotidiana de los pobladores, ello hará que el ciudadano preste atención, y no solo comprenderá lo que se comunica, sino que lo recordará nítidamente por las sensaciones que le produjeron esos mensajes, puesto que los mismos están dirigidos a complementar información que ya posee en su mente. Por ejemplo, una comunidad tiene su calle principal en muy mal estado.

Los vecinos de ese lugar lo padecen a diario. Si la acción de gobierno repara esa vía y se les comunican las ventajas de la vía restaurada, la conexión que desarrolla el ciudadano con ese estilo de comunicación es mucho más rápida y emocional, pues se está trabajando sobre algo la vía y su estado que ya estaba en su mente. El proceso mental que realiza el vecino es del mal estado de la vía a que ahora está en óptimas condiciones y sin mayor esfuerzo comunicativo, el ciudadano no solo nota la diferencia, sino que la experimenta.

Eso tiene un impacto mucho mayor que hablar de la inversión monetaria que realizó la administración.

Por ejemplo, si en vez de decir "...hemos asfaltado 20 kilómetros de carretera con una inversión superior a \$\$\$", se comunica: "Después de haber asfaltado la carretera y dejarla en óptimas condiciones, usted podrá llegar a su casa más rápido y seguro, por lo cual tendrá más tiempo para estar con su familia", se está diciendo lo mismo, pero con diferentes palabras, y el efecto es totalmente distinto.

En el primer párrafo se usó la información, se aportó conocimiento de cifras frías que no le dicen mayor cosa al ciudadano. En el segundo párrafo, se contó un breve relato sobre cómo la acción del gobierno le hará la vida más fácil y segura al ciudadano, y cómo esto le producirá mayor bienestar. Es clara la diferencia; pero más allá de la claridad, la potencia del relato no tiene comparación.

Menos, es más, dice el viejo adagio popular, y no le falta razón. Así que priorizar lo que se va a hacer, lo qué se va a comunicar y cómo comunicarlo, es neurálgico pues los gobernantes, además de hacer, tendrán que comunicar y gobernar. Para ello lo eligieron.

Conclusión:

- Defina con antelación cuál va a ser su legado.
- Delimite los objetivos estratégicos de su gobierno.
- Precise los servicios o programas que tienen mayor impacto en la población.
- Investigue. Use las herramientas de investigación social para tener elementos científicos que le ayuden a tomar decisiones y le aporten a construir su relato.
- Planifique la aplicación de la estrategia en el tiempo.
- Calendarice la aplicación de la misma en función de los recursos disponibles.
- Construya su relato y cuéntelo.
- Repita y siga repitiendo su relato. La penetración del mensaje toma su tiempo, no es inmediata.
- Use todos los canales disponibles, pero adaptándose a cada uno de ellos.

- Enfoque toda acción de gobierno es sobre el ciudadano, en la comunicación es igual, centrada en el ciudadano. Las cifras no comunican, la utilidad de la obra, o el beneficio sobre la vida cotidiana del ciudadano, sí comunican.
- Enfocase en la realidad, jamás perder contacto con ella. Menos, es más. Así que concebir historias cortas, breves, que le permitan al ciudadano sentir, experimentar sentimientos de empatía con el gobernante.



Capítulo 15

Política con aroma de mujer

Entonces aprendí que la confianza a veces hay que llamarla desde adentro. A estas alturas me he repetido las mismas palabras muchas veces, a lo largo de numerosas escaladas. ¿Soy lo bastante buena? Sí, lo soy.

Michelle Obama
Mi historia

La participación de la mujer en la política es un tema que pareciera estar de moda. En distintos foros se habla, se debate sobre el tema. Cada día, más y más mujeres se integran a las luchas políticas y sociales, demostrando que además de su preparación, tienen un alto compromiso con las causas que abrazan y una fuerza casi avasalladora para seguir adelante, sin importarles las adversidades que puedan encontrarse en el camino. En varios países de la región el debate está sobre la mesa. Pero, en ocasiones el enfoque de algunas mujeres, lo distorsionan o no contribuye a modificar esta injusticia que por siglos ha estado presente en las sociedades.

¿Por qué lo decimos? Sencillamente, porque el tema no es un asunto de cuotas, ya que se trata de una lucha por cambiar una cultura que por siglos ha relegado a la mujer a un segundo plano. Por ejemplo, a junio de 2016, en el mundo solo el 22.8 % de los parlamentarios nacionales eran mujeres, frente al pírrico 11.3% en 1995. Si bien representa un avance, sin duda, falta mucho por hacer, y las mujeres más que plantearse cuotas, deben hacerlo en cuanto a una lucha de valor.

Si, el valor que tienen, el mismo que en ocasiones no son capaces de reconocer. Por ejemplo, pensemos por un instante que la mujer realiza el esfuerzo del trabajo reproductivo permitiendo la supervivencia de individuos y sociedades. Es decir, sin ellas, sencillamente no existiríamos. Ese es solo uno de los enormes valores que tienen las mujeres. Así que, no se trata de cuotas, pues si solo

se enfocan en eso, a la larga esas cuotas pudieran crearles más problemas que beneficios, pensando en la limitante que puede ser frente al potencial sin límites que realmente tienen. Pero, además, la cuota está planteada para el poder legislativo, pero ¿qué pasa con el ejecutivo o con el judicial?

Pero vayamos más allá, si habla de una cuota para las mujeres, ¿por qué no hablar de una cuota para los jóvenes?, ¿o para los afrodescendientes?, y ¿qué hacemos con los indígenas?, ¿o con las personas con discapacidad y ¿la comunidad LGBTIQ+? Veamos un ejemplo de lo que el tema de las cuotas pudiera propiciar. Por ejemplo, una mujer que quiere ser candidata, que además de mujer, es afrodescendiente, joven, de comunidad LGBTIQ+ y tiene algún tipo de discapacidad. ¿Por cuál cuota debe ser postulada? Nuevamente, esto no debe ser un tema de cuotas, debe ser de valor, el valor que cada candidata como persona tiene junto a su capacidad para aportar soluciones a la comunidad, a la sociedad, indistintamente desde la posición en la cual se encuentre.

Cuando se piensa en algunas mujeres que han sido no solo protagonistas en la historia, sino que han hecho grandes aportes a la sociedad a través de la política, como Ángela Merkel, Dalia Grybauskaitė, Benazir Bhutto, Indira Gandhi, Margaret Thatcher, Theresa May, Michelle Bachelet, Laura Chinchilla, Policarpa Salavarrieta Ríos, Manuelita Sáenz, Malala Yousafzai y Michelle Obama, entre muchas otras, todas ellas tenían algo en común: Tenían una causa, un propósito, y sin importar las barreras, las dificultades, las limitaciones, ellas lucharon y no solo lograron los objetivos, sino que también lograron hacer cambios sociedades, marcaron la historia mostrando que las mujeres tienen tanta o más valía que su homólogo varón.

¿Se podría medir el avance social a partir del aporte de la mujer con su incursión en la vida productiva en las sociedades? Seguramente sí. Las estadísticas de programas, como el del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) destacan que “el empoderar a las mujeres y niñas tiene un efecto multiplicador y

ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo” en el mundo. Así que una mujer candidata, si tiene claridad en sus objetivos, si conoce el terreno donde se va a dar la lucha electoral, puede ser una formidable adversaria para cualquier contrincante masculino.

La capacidad de ser empáticas es superior a la de los hombres y eso les permite conectar de manera más fácil con los electores. Esa ventaja muchas veces es subutilizada por las propias mujeres quizás por las improntas que traen arraigadas, por la cultura bajo la cual fueron educadas, por tradiciones, en fin, las razones pueden ser múltiples, pero en todo caso, subutilizan sus recursos de empatía.

Una mujer gobernante o parlamentaria también puede tener ventajas sobre el sexo masculino. Su capacidad de hacer equipo, escuchar, sopesar las distintas opciones, puede ser mayor a la de los hombres. Esto puede tener raíces antropológicas, que han hecho a la mujer con estas características especiales, y el día que ella descubra que para tener igualdad con el hombre, no tiene que esperar a que este le conceda sus derechos por cuotas, sino, se concientice que debe tomárselo y empoderarse ejerciéndolo; porque le pertenece, porque es suyo como persona, como individuo en una comunidad, y ese día habrá igualdad de género en las sociedades; seguramente la convivencia y la evolución de estas será más equitativa y pacífica cuando esto suceda.

Ese día, la política tendrá aroma de mujer mucho más intenso, y ese día, tendremos un mundo más equitativo, justo y menos desigual, y ese momento llegará más pronto de lo que pudiéramos pensar. A la participación de las mujeres en política, en igualdad de condiciones, aún le falta un largo trecho por recorrer, pero, las mujeres ya salieron a recorrerlo, se han preparado, cada día toman más riesgos, asumen más retos y no detienen su marcha.

Como dijo Marie de Gournay, quien fue una escritora, filóloga, traductora, poeta y filósofa francesa de los siglos XVI y XVII y es la

autora de “igualdad de los hombres y las mujeres”: “Estrictamente hablando, el ser humano no es ni masculino ni femenino: Los sexos distintos sirven solamente para la reproducción”, Marie lo tenía muy claro hace cuatro siglos. La pregunta sería entonces: ¿Todos lo tenemos claro?

Acelerar igualdad (Marilú Brajer)

Las mujeres y el poder

Desde hace un tiempo, los temas relacionados con el género, en sus diversas variables, comenzaron a instalarse en la agenda pública global. Afortunadamente, a lo largo y ancho del mundo las mujeres comienzan a ganar grandes batallas en diferentes campos.

América Latina y el Caribe se destaca por ser la única región del mundo donde desde hace cuatro décadas, y de manera ininterrumpida, los Estados se reúnen para debatir y comprometerse políticamente a erradicar la discriminación hacia las mujeres y las niñas, la desigualdad de género y avanzar hacia la garantía del pleno ejercicio de la autonomía y los derechos humanos de las mujeres (CEPAL, 2017).

Como consultora y analista política he vivido junto a cientos de mujeres, representantes de todos los sectores sociales de Argentina, las distintas etapas que hemos tenido que atravesar y los obstáculos que seguimos enfrentando para lograr no solo en nuestro país, sino también en Latinoamérica, la participación igualitaria de mujeres en la política, y sobre todo en espacios de toma de decisión. En Argentina ha pasado mucha agua bajo el puente, desde que impulsado por Eva Perón, las mujeres de todo el país obtuvieron el derecho al voto en el año 1947, luego de Ecuador, Uruguay y Cuba. No hace tanto tiempo que tenemos los mismos derechos civiles que los hombres, y seguimos avanzando porque es nuestro mayor desafío. En 1991 se sancionó el cupo femenino del 30 %, una ley que ayudó a la inserción de la mujer

en la política, los hombres se vieron obligados a ponerlas en las listas, aunque en la mayoría de los casos con gran resistencia.

Antes de que se sancionara esta ley, había aproximadamente un 4 % de mujeres en la Cámara de Diputados, y hoy hay un 34 % en diputados y un poco más en el Senado. Sin embargo y a pesar de los logros todavía queda un largo camino por recorrer. ¡En pleno siglo XXI y en una sociedad en permanente movimiento, la aprobación en 2017 de la Ley de Paridad de Género en las listas electorales fue uno de los sueños más preciados que se hizo realidad! Pudimos romper nuestro “techo de cristal” y de cemento... Pero quizás.

Lo más importante que hemos logrado en marzo de 2018, no solo para nuestro país sino también para Latinoamérica, fue el anuncio del presidente Mauricio Macri, en la apertura anual de la Asamblea Legislativa, de incluir en un lugar destacado de la agenda social de gobierno, las reformas de género.

Y, dentro de esta iniciativa, se destacan, la paridad salarial entre hombres y mujeres que desempeñan igual tipo de actividades, el debate en el Congreso de una ley sobre la despenalización y legalización del aborto, y políticas públicas tendientes a lograr mayor equidad y crecimiento en el sector laboral.

Cabe mencionar que la paridad salarial incluye a los privados, las empresas con más de doscientos empleados estarían obligadas a informar la escala de sueldos que pagan y a igualar lo que perciben hombres y mujeres de igual rango.

Un estudio del Foro Económico Mundial dice que la brecha internacional de participación de mujeres en política y economía es de 70 % y 58 %. De continuar con este ritmo, según ese estudio, se tardará más de doscientos años en cerrar la brecha.

En su informe anual de 2017, ONU Mujeres la organización de Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres celebra que 24 países, con una

población conjunta de más de 1050 millones de mujeres, hayan reforzado la legislación para abordar la violencia contra las mujeres y las niñas. Veinte de ellos, además, adoptaron planes o estrategias nacionales que propician y respaldan el seguimiento de las leyes sancionadas, y que en las universidades de todos los continentes, estudiantes y personal académico idean modos creativos de prevenir el acoso sexual y otras formas de violencia. Algunas señales que nos muestran que están cambiando las cosas.

Aunque la representación política de las mujeres en las instituciones ha sido históricamente escasa en América Latina (Caminotti y Freidenberg, 2016), en algunos países de la región se empiezan a ser efectivas reformas trascendentes. Se debe recordar la importancia que tuvieron, en este sentido, los consensos de Quito (2007) y de Brasilia (2010), los cuales incorporaron importantes cuestiones relativas a la paridad de género.

El histórico reclamo se está cristalizando en varios sistemas electorales. A la lista de los países de la región que ya tienen leyes de paridad política, como Ecuador (2008), Bolivia (2009), Costa Rica (2009), Nicaragua (2010), Honduras (2012) y México (2014), en 2017, como cité anteriormente, se ha sumado Argentina. En lo que fue una votación inesperada dado que la iniciativa no estaba en la agenda de la sesión, el 23 de noviembre, la Cámara de Diputados del Congreso argentino, convirtió en ley, la implementación de la paridad de género en las listas de legisladores nacionales. Con este cambio, a partir de las elecciones de 2019, la representación femenina subirá del 33 % al 50 %, como en los países mencionados.

En efecto, hasta la sanción de la ley, la regulación sobre la representación de las mujeres en la Cámara de Diputados de Argentina se encontraba rezagada respecto de otros países de la región (CIPPEC, 2016). Ahora, el cambio en la legislación hará que Argentina se una al concierto de las naciones que ya han tomado medidas superadoras a las leyes de cupo o cuotas. Tal avance implicará, no solo enfrentar viejos y nuevos obstáculos sino también enormes desafíos.

El caso argentino es paradigmático, no solo porque ha sido pionero en la cuestión sino además porque es uno de los países con mejor desempeño en los índices de desarrollo de género y desigualdad de género (PNUD, 2015). Naciones Unidas reconoce que el legislativo es el más inclusivo de los tres poderes del Estado argentino, dada la efectividad de las cuotas de género, pero destaca que el Congreso nacional no alcanza una composición igualitaria. En este sentido, en su informe “La paridad política en Argentina”, advierte que el país retrocedió varias posiciones en el ranking internacional de mujeres, ubicándose por detrás de Bolivia, Ecuador y México (PNUD, 2017).

El objetivo general de este trabajo es describir el camino que recorrió la paridad de género política en Argentina. Con estas notas pretendemos reflexionar en un doble sentido: Por un lado, sobre la importancia de la temática en la discusión pública, para entenderla como un concepto que va más allá de lo estrictamente político; por otro, el hecho de que la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisión resulta clave para modificar los factores estructurales que las excluyen, y así contribuir a combatir la desigualdad de género.

1. El cupo femenino, el antecedente

Durante la década de los años 1990, en América Latina, comenzaron a sancionarse leyes referidas a cuotas de género. Argentina fue pionero en la región al introducir el cupo femenino en 1991. A través de la Ley 24.012, la normativa indicaba que las listas que se presentaran debían tener mujeres en un mínimo del 30 % de los candidatos a los cargos a elegir y en proporciones con posibilidades de resultar electas. Se establecía, además, que no sería oficializada ninguna lista que no cumpliera con esos requisitos. La Ley de Cuotas fue considerada una reparación histórica y una “conquista de las mujeres políticas en base a conformación de una innovadora y efectiva alianza de género interpartidaria” (Ávila, 2000, 339).

Cabe destacar que la iniciativa se convirtió en el puntapié inicial para que los demás países de América Latina imitaran la postura e incorporaran cuotas de géneros en sus cámaras legislativas (Archenti y Tula, 2008; Cánaves, 2011). No obstante, la ley no aclaraba en qué tipo de elecciones se aplicaría tal cupo ni tampoco definía en qué lugar de las listas debía incorporarse tal porcentaje. Entonces, unos conjuntos de disposiciones legales tendieron a echar luz sobre esos vacíos: los decretos 379/1993 y 1246/2000.

Grosso modo, el primero establecía que la exigencia del 30% debía interpretarse como una cantidad mínima de mujeres en las listas. Este decreto buscó evitar el crecimiento de conflictos intrapartidarios ante las diversas interpretaciones que se hacían de la Ley de Cuotas. Sin embargo, fue muy criticado porque no cumplía en todos los casos con el mínimo exigido por la ley (Archenti y Tula, 2008).

El segundo aclaraba que: (1) El cupo femenino debía aplicarse sólo en las elecciones de diputados y senadores nacionales; (2) en las listas de candidatos, por lo menos que por cada dos hombres debía aparecer una mujer; (3) si el 30 % arrojase un número con decimales, debía tomarse la unidad entera siguiente para determinar la cantidad de mujeres que debían llevar los listados de cada partido político.

La reforma constitucional de 1994 le dio también un fuerte espaldarazo al cupo femenino y consagró en el artículo 37 la igualdad real –efectiva– para hombres y mujeres. Cabe destacar que este aval provino de la inclusión del tratado internacional de Naciones Unidas, conocido como la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

Al mismo tiempo, entre 1992 y 2010, las provincias fueron incorporando un cupo para mujeres en los cargos electivos. Como señala Nélida Archenti, la decisión en la incorporación de un porcentaje

mínimo de mujeres varió según cada distrito, de acuerdo a la dinámica de la política provincial, como a la correlación de fuerzas predominantes al sancionarse la norma (Resolución 310/2014). En efecto, todas las provincias cuentan con leyes de cuota mínima para candidaturas de orden provincial y local o adhieren a la normativa nacional como en el caso de la ciudad de Buenos Aires. Muchas de ellas, además, iniciaron el camino hacia la paridad, como puede observarse en el siguiente gráfico:



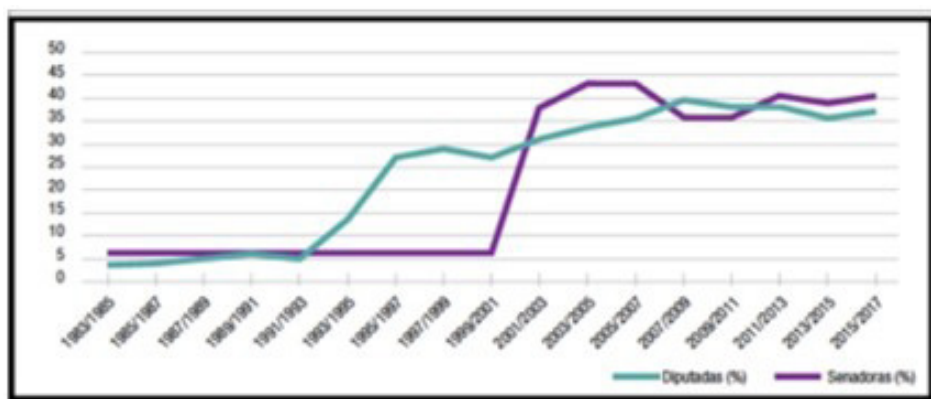
Fuente: Barnes, 2016.

Los partidos políticos resistieron desde el comienzo la implementación del cupo femenino. Son conocidos los procedimientos sexistas para la selección de candidaturas a cargos electivos, del armado y del desarrollo de las plataformas de gobierno (Ávila, 2000).

La justicia se ha mostrado, también, poco receptiva a los planteamientos judiciales de las candidatas afectadas por el incumplimiento de la ley Pomares et al, 2016. No obstante, el *leading case* (caso principal) en Argentina, en materia de cupo femenino, fue el de Maria Merciadri de Morini que llegó a la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y terminó, en 2001, con una solución amistosa entre la demandante y el Estado argentino (Cánaves, 2011).

Desde la entrada en vigor de la ley de cupo femenino, el porcentaje de mujeres diputadas y senadoras creció de forma sostenida.

Gráfico 1: Mujeres en el Congreso de la nación, 1983-2017



Fuente: PNUD, 2017, 25.

Aun así, como dijéramos más arriba, el país descendió posiciones en el ranking internacional de mujeres en el congreso. Un reciente informe de la ONU destaca que al igual de otros países de la región, “persisten desigualdades de género que limitan el ejercicio pleno de los derechos políticos de las mujeres y su autonomía en diferentes esferas de la sociedad” (2017, 5). A esto se debe sumar, según la organización Inter-Parliamentary Union (IPU), que: (1) En 1998, Argentina estaba de séptima en el ranking mundial por encima de países como Alemania, España, Canadá e Inglaterra; (2) entre 1999 y 2008 fue descendiendo hasta ocupar el lugar 16; (3) en 2008 tuvo un repunte, al quedar en el quinto puesto; (4) volvió a quedar por detrás de los avances mundiales en los años siguientes, hasta ocupar el puesto 28, en 2016.

2. Del cupo a la paridad

La ley nacional de cupo femenino resultó de la incidencia política de mujeres dirigentes y militantes de los principales partidos (PNUD, 2017). Sin ese esfuerzo y el de diversas organizaciones de

la sociedad civil, Argentina no hubiese avanzado en la paridad de género.

En el contexto del debate por la reforma electoral, durante 2016, Amnistía Internacional Argentina y el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) lanzaron la campaña #MujeresALaPolítica para acompañar el reclamo de un grupo de diputadas y diputados de todo el arco político al exigir que el proyecto de ley incluyera la paridad de género. Desde la sociedad civil se señalaba que:

La paridad constituye una herramienta para asegurar el cumplimiento de los derechos políticos de las mujeres haciendo efectivo el principio de la igualdad, potenciando la autonomía en la toma de decisiones y colaborando en la desarticulación de estereotipos de género que han vulnerado históricamente los derechos de las mujeres.

En octubre de 2016, luego de unificar siete proyectos parlamentarios durante un plenario de las comisiones de Asuntos Constitucionales y de Banca de la Mujer, el Senado dio media sanción a un proyecto de ley que establecía la paridad de género en la conformación de las listas legislativas nacionales y de autoridades partidarias. En el proyecto se expresaba que la paridad de género se justificaba en una presencia demográfica equilibrada de mujeres y hombres, que cumplía con el principio de igualdad de trato y oportunidades, establecido en la Constitución y que otorgaba a la diferencia sexual, la misma importancia que las diferencias territoriales, ideológicas o de asociaciones políticas.

Ese año, sin embargo, la Cámara de Diputados no discutió el proyecto. Se tuvo que esperar hasta 2017 para que la discusión se diera en la Cámara baja. Durante noviembre de ese año, ELA envió una carta al presidente de la Cámara de Diputados solicitando el tratamiento de la ley en el recinto. En ella sostenía que:

La paridad es un principio rector de la democracia y una demanda presente en la agenda internacional y regional. Además, la implementación del principio de paridad en la vida pública contribuye a garantizar el principio de igualdad, promueve un debate más plural y diverso avanzando en la inclusión de la perspectiva de género en los

asuntos públicos y garantiza la legitimidad democrática de los espacios de decisión.

Finalmente, el proyecto se aprobó durante la madrugada del 23 de noviembre de ese año con 165 votos a favor, 4 en contra, todos hombres, y una abstención. Cabe destacar que la iniciativa no estaba en el temario del día, por lo que su tratamiento fue forzado por las diputadas de todos los bloques legislativos.

La nueva norma modifica el Código Nacional Electoral, la Ley 26.571 de Democratización de la Representación y la Ley 23.298 Orgánica de los Partidos Políticos. Como hemos visto a lo largo del trabajo, este avance normativo continúa la línea que Argentina que viene manteniendo en materia de promoción de la participación política de las mujeres.

3. Consideraciones finales

¡Hoy más que nunca debemos ser optimistas! A diario vemos y comprobamos que las mujeres están movilizadas en muchas partes del mundo. El movimiento de mujeres comenzó cuando entre ellas empezaron a hablar de lo que les sucedía y a unirse frente al desafío de la transformación de su realidad. Las mujeres estamos más evolucionadas y trabajando fuertemente como nunca, en lograr la igualdad. También tenemos presente que el eje de este cambio no es la sola presencia de una mujer en un cargo de poder, ello no es suficiente para alcanzar el libre acceso, ni la igualdad.

Ni la voz de las mujeres se escucha igual, ni tienen las mismas oportunidades de influir en la toma de decisiones. Necesitamos unirnos en acciones concretas y esa es nuestra principal misión para tener un verdadero impacto en la agenda de la mujer latinoamericana. Por eso frente a los riesgos que acechan, provenientes de los sectores más fundamentalistas de la sociedad, debemos plantearnos la necesidad de espacios de comunicación política para enfrentar la desinformación y fortalecer nuestros derechos.

Según ONU Mujeres,

Para ello es más necesario que nunca que los gobiernos de la región asuman un compromiso a largo plazo, que pongan en marcha un paquete integral de medidas dirigido a modificar comportamientos que perpetúan la discriminación y la desigualdad en la sociedad, en el sector público y en el sector privado, y que hagan extensible el compromiso a todos los partidos y a todos los sectores y poderes públicos.

Marilú Brajer



Capítulo 16

¿Qué esperar de un consultor político?

Muchas veces las preguntas formuladas por alguien inteligente le hacen a uno considerar muchas cosas y conocer muchas otras, las cuales, de no haber preguntado, no habría conocido jamás.

Nicolás Maquiavelo
El arte de la guerra

1. Un consultor político es un experto que domina varias áreas de las campañas o de las gestiones estratégicas de gobierno o de apoyo parlamentario. Tiene la capacidad de estudiar y entender el entorno donde se desarrollan el momento histórico, las coyunturas presentes, y logra ver los acontecimientos y las variables subyacentes que no se ven a simple vista, y que pueden tener influencia y ser determinantes en una campaña, o en el ejercicio de un gobierno, o bien de la actividad legislativa parlamentaria.
2. Debe tener experiencia, conocimiento y un método. Ese es su mayor activo, y esto lo pone siempre al servicio del cliente.
3. El consultor político siempre será su aliado, sin lugar a dudas. Puede ser que en ocasiones al cliente o al equipo no le agraden las opiniones, las recomendaciones y acciones que propone el consultor, pero sin duda alguna, estas siempre están enfocadas en el bien mayor, el objetivo del cliente.
4. No espere el momento perfecto, puesto que este no existe. Busque un consultor político la más pronto posible, y aproveche su experiencia. Hay una tendencia, quizás producto de la vida moderna, donde todo se hace rápido y en el momento, de esperar hasta el último instante para contratar a un consultor. Tanto una campaña, como el ejercicio del gobierno y del parlamento, toman tiempo, requieren de estudio, análisis, reflexión, debate, y más estudio. Además, contratar a último

momento al consultor, pensando en ahorrar algo de dinero, puede terminar siendo más costoso, pues si hay situaciones que corregir, y para hacerlo habrá menos tiempo, seguramente costará más dinero implementar los respectivos correctivos.

5. El consultor no hace magia, así que el cliente debe proporcionarle los insumos requeridos para que él pueda desarrollar su trabajo. Creer que porque contrató un consultor todo está resuelto por arte de magia, es un error. Si contrató a un consultor, ofrézcale la oportunidad de desarrollar su trabajo, y, sobre todo, entienda que un consultor es un asesor, no un hacedor.
6. Un buen consultor hace equipo con otros consultores, pero sobre todo hace equipo con los dirigentes locales, ayudándoles a organizarse, y haciendo que cada uno de ellos dé lo mejor de sí en el área de su experticia o agrado.
7. El consultor siempre entenderá que en ocasiones podrá haber recomendaciones que el cliente no puede aceptar por razones de su formación, principios, valores, creencias o religión. Si se presenta el caso, el consultor deberá buscar las alternativas que puedan ser aceptadas por su cliente.
8. Si contrató a un consultor, escúchelo, él está allí para oírle y para aconsejarle, y se ha puesto la camiseta de su equipo.
9. Ser franco, directo y honesto con el consultor es una buena decisión. Ocultar información sensible que más adelante pudiera poner en riesgo la elección o el ejercicio del gobierno o parlamentario, debe quedar totalmente descartado.
10. La única agenda que el consultor tiene, es el éxito del proyecto de su cliente.
11. El consultor probablemente no estará todo el tiempo con usted, pero sí deberá estar disponible para usted, así que aproveche el tiempo de cada visita, programándola, agendándola, y sobre

todo díglele a su equipo más cercano que colaboren con él y aprovechen su experiencia.

12. El cliente debe tener una persona que sea la contraparte del consultor. Es decir, debe existir alguien de la confianza del candidato, o del gobernante o parlamentario, que mantenga comunicación constante y efectiva con el consultor, y les indique seguimiento a todas las actividades planificadas.
13. Si usted como cliente no entiende algún consejo o acción del consultor, pídale que se lo explique y se lo razone.
14. Las decisiones que se tomen en la campaña, o en gobierno, se deben cumplir. Ser disciplinado en la ejecución de la estrategia es parte fundamental del éxito.
15. Debe existir una relación franca, cordial, de entera confianza y empatía entre el cliente y el consultor.
16. Al parafrasear el código de ética de la American Association of Political Consultants (AAPC, Asociación Americana de Consultores Políticos), si un consultor trabaja para un candidato en un área geográfica, no puede aceptar como cliente a otro candidato en la misma área geográfica sin permiso del candidato original para el cual trabaja.
17. Igualmente, y también extraído del código de ética de la American Association of Political Consultants (AAPC, Asociación Americana de Consultores Políticos), un consultor que trabaja para un candidato no puede hacer comentarios públicos con los representantes de los medios masivos sin el permiso explícito del candidato.
18. Por último y no por ello menos importante, cuanto más discreto y desapercibido pase el consultor en la campaña o en el gobierno, mejor será para esta. La estrella es el candidato, o el gobernante, o el parlamentario, nunca el consultor.



Capítulo 17

Reflexión final: Las democracias enfermas

Me adentro ahora en un camino en el que no cabe observar orden alguno, y por esto no lo sigo.

Cardenal Mazarino
Breviario de los políticos

La democracia la podemos ver como es, una forma de organización social, en la que el poder pertenece a la ciudadanía. Son los ciudadanos quienes tienen el poder de resolución sobre las decisiones colectivas mediante la participación directa el voto o indirecta, eligiendo a representantes a los cuales el pueblo los inviste de legitimidad para que sean sus representantes quienes tomen las decisiones por ellos. En un sentido amplio, la democracia es un sistema de convivencia social en la que sus integrantes son libres e iguales, donde además las relaciones e interacciones sociales se producen dentro de unas reglas y mecanismos contractuales, que previamente son pactados por la propia sociedad.

La democracia es sin dudas el mejor sistema de gobierno, a pesar de sus fallas, sin embargo, los ciudadanos, pilar fundamental del sistema democrático, cada día vienen más decepcionados de la democracia, y peor aún, su respaldo va disminuyendo. Solo por mencionar dos indicadores del Latinobarómetro y el Instituto para la Democracia y a la Asistencia Electoral (IDEA) que nos vienen advirtiendo, con sendas investigaciones e informes desde hace varios años que algo anda mal con nuestras democracias, pero pasan los días, los meses, los años, y parece que la situación se agrava cada día más.

Para muestra de ello, algunas pocas cifras del informe Latinobarómetro de 2018. El apoyo a las democracias en los últimos siete años ha caído en 8 %. A primera vista no impacta, pero eso sig-

nifica dos cosas. Una, es una caída anual y, dos, es una tendencia que, de mantenerse, puede afectar gravemente la gobernanza y la estabilidad de los países de la región en el futuro cercano. Otra cifra que llama la atención se refiere a que a uno de cada cuatro latinoamericanos le es indiferente el tipo de régimen político bajo el cual estén gobernados. Nuevamente, la tendencia es preocupante. En los últimos siete años este desencanto de los ciudadanos con la política, ha llevado a que esta cifra crezca del 16 al 25 %. Es decir, que cada día crece la indiferencia, lo que pone en riesgo las democracias, y deja muy claro, el porqué de la baja confianza en los partidos políticos.

Por otra parte, los niveles de insatisfacción con la democracia también se ven afectados, con una tendencia creciente y preocupante los últimos años. Hoy 65 % de las personas se sienten insatisfechas con las democracias y apenas el 30 % dicen que esta satisfechas con ella. Es un punto importante para el análisis de los líderes constructores de desarrollo social en el mundo. De hecho, tan preocupante se reifiere a que el 28 % de los ciudadanos confiesan preferir un sistema autoritario, y al 15 % es indiferente. Es decir, a más de cuatro de cada diez ciudadanos, el sistema democrático no le importa.

Por su parte IDEA, en su informe sobre “El estado de la democracia en el mundo” habla de que los partidos políticos de América Latina están sufriendo una crisis de representación. Esta crisis se origina en la dificultad para adaptarse a las transformaciones sociales, al avance de las tecnologías y a la propia evolución del ciudadano, el cual cada día está más informado y, por ende, sus expectativas, sueños y anhelos, así como sus temores, son distintos.

Si los partidos son la bisagra comunicante entre los ciudadanos y los gobiernos, y estos están en crisis, entonces dejan de ser ese hilo de comunicación, propiciando así la aparición de actores que juegan al antisistema, y ante la decepción del ciudadano con el sistema democrático y con los partidos políticos, optan por votar

por estos actores, lo cual en la mayoría de los casos, el efecto no ha dado en los mejores resultados. Sumado a ello, entra entonces a jugar un círculo vicioso y perverso, donde el ciudadano, desencantado del sistema y de sus dirigentes, da un paso atrás dejando de participar en la toma de decisiones, y eso genera una disminución del espacio cívico, y fundamentalmente mediático.

A pesar de la democratización de las redes sociales, éstas, terminan en muchas ocasiones volviéndose un foro de discusión basadas en informaciones que no siempre son ciertas, y el activismo cívico de los ciudadanos, se traspasa y ejerce en las redes sociales, abandonando los espacios naturales de lucha y participación. Así que a mayor distanciamiento de los ciudadanos de los espacios de participación, mayor es la disminución de los mismos, produciendo la aparición de los personajes antisistema, antipolítica, como ya se dijo.

De esta manera, vemos como los ciudadanos cada día se apartan más de la política, y cuando se estudia el porqué de ese hartazgo, salen a relucir los temas de la corrupción, el abuso de autoridad; la percepción de los ciudadanos se refiere a que los gobernantes solo gobiernan para ellos y para pequeños grupos de poder, entre otras causas, esto, además de alejar a las personas de la política, va socavando la credibilidad en las instituciones, lo cual viene a empeorar el círculo vicioso que comentábamos anteriormente.

Otro de los factores a considerar a la hora de entender por qué los ciudadanos cada día le restan respaldo a la democracia, es la evolución -o involución, según se quiera ver- de los liderazgos modernos. Pareciera que hoy en día lo importante es acceder al poder. La pregunta es ¿para qué quieren acceder al poder? Como el principio que motiva a muchos dirigentes es extremadamente simple, quizás eso denote que hay poca preparación, y, por lo tanto, no hay claridad en los objetivos estratégicos de qué hacer con el poder, más allá de acceder a él.

Por otro lado, las nuevas generaciones llamadas a liderar el futuro cercano, sienten frustración debido a la desidia de los líderes de la vieja guardia, quienes no avanzan. Ejemplo, la resistencia a modificar el sistema educativo, conscientes de que, continúan enseñando lo mismo de hace cinco décadas atrás. Esto incrementa el temor y preocupación de ese conglomerado de gente joven que se viene comiendo al mundo con una conciencia diferente, más avanzada, por lo que los líderes tendrán que actualizarse o ceder el paso antes que los arrasen por mentalidad obsoleta.

Se evidencia que gran porcentaje de esos jóvenes no está siguiendo ideologías, tampoco a líderes políticos, pero, creen, apoyan y respaldan activamente causas de interés colectivo, y cuando la cuota de frustración y angustias llega a su límite, explotan, surgiendo estas reacciones sociales, con acciones que crecen, y que como hemos visto, llegan de manera explosiva y contundente.

Recordemos que en teoría, los movimientos políticos buscan la transformación del Estado, sin embargo, los movimientos sociales surgen precisamente por la omisión de esa renovación del Estado, reaccionando ante la emergencia y exclusión que los agobia -económica, social, cultural, educativa-, saliendo a las calles a difundir sus angustias, forzando el debate de la transformación del orden social establecido. "Contrato social" Thomas Hobbes siglo XVII.

Adicionalmente, como los ciudadanos no tienen confianza en las instituciones, desconfían de quienes detentan el mando en el ejecutivo, en el legislativo, o judicial; y, sobre todo, no confían en los partidos políticos. Hay un rechazo generalizado. Piensan que la clase política es egocéntrica, solo interactúa entre ella desconectada del ciudadano, despreocupada de los intereses de la colectividad, haciéndose evidente que solo se conecta para vender una oferta electoral, esperando que el ciudadano le premie con el voto. Esto aleja al ciudadano de los políticos, creando una crisis de legitimidad, fragmentando el sistema político.

En general, son estas contradicciones las que hacen surgir los movimientos sociales con valores que atañen al individuo, remolino que, al no encontrar respuestas en los sistemas políticos e instituciones, hacen emerger las explosiones sociales.

Considero que, al ser expresiones con diferentes orígenes, valores e intereses, serían movimientos no enfocados en cambiar las instituciones que hoy no les dan respuestas, solo buscan que el gobernante atienda con eficiencia las necesidades de la sociedad, para lo cual fue elegido. Esto es una parte de los problemas que tienen nuestras democracias.

Otra perspectiva para analizar son los modelos de gobierno de las democracias liberales, que nos llevan a enfocarnos en el “nivel de vida”, es decir, centrarnos en las cosas que aspiráramos tener, y según lo que logremos o no, garantizamos mejor o peor “nivel de vida”. Parece que el nivel de vida, reflejado en cifras e indicadores, es lo importante hoy en día. Dentro de esa retrospectiva, pensando en los conflictos presentados en muchas partes del mundo, en especial en nuestra región, me lleva a pensar que quizás, buena parte de los problemas que estamos teniendo los humanos hoy día, se lo debemos a ese enfoque del “nivel de vida”, pues estamos pensando, haciendo y ansiando “tener más”.

Tal vez, si modificáramos el concepto de “nivel de vida”, o “nivel de consumo”, por “calidad de vida”, y si dirigidos a ese objeto estudiáramos las necesidades reales del ser humano, pensando en lo que está subyacente en el interior de los seres vivos, como habitantes de este planeta, probablemente comenzaríamos a darle importancia a las cosas realmente esenciales de la vida, en armonía con lo material.

Adicionalmente, hemos ido perdiendo la capacidad de pensar, y en ocasiones hasta la de soñar. De todos los gobiernos, cualquiera sea su nivel, ¿cuántos tienen un *think tank* o tanques de pensamiento?, ¿cuántos presidentes, ministros, gobernadores, alcaldes, tienen a un grupo de personas dedicadas exclusivamente a pen-

sar? Y, cuando decimos “pensar”, es ir mucho más allá de pensar en problemas coyunturales puntuales.

Es pensar en cómo construir las sociedades del futuro, cómo evolucionar de nivel de vida, a calidad de vida como indicador de la sociedad, o ¿cuáles acciones vamos a tomar para contribuir y revertir el calentamiento global, o el narcotráfico, o la migración?, por solo nombrar algunos problemas globales. Debemos pensar seria y urgentemente en la educación para los humanos que dentro de unas décadas tendrán las riendas del mundo, o, me pregunto, ¿continuaremos enseñando en las escuelas lo mismo de hace cincuenta años? cuando el mundo ha avanzado en los últimos treinta años más que en los últimos dos siglos.

Definitivamente, urge que, en todas las instancias de la sociedad, desde, nosotros mismos, pasando por el colectivo de estudiantes, academias, sindicatos, empresas, gobiernos, sociedad civil, en general, todos; debemos dedicar más tiempo a esa tarea revolucionaria -y vaya que lo es- de “pensar”. Esa privilegiada capacidad que tenemos los humanos la estamos desperdiciando con el frenesí de la velocidad de los acontecimientos de la vida moderna.

Pensar ha hecho que la humanidad progrese, pero pensar solamente en cómo producir cosas o servicios más baratos, teóricamente más eficientes, es donde nos hemos quedado estancados, y en este proceso, nuestras democracias también han sufrido el desgaste que le produce el frenesí de la velocidad de los acontecimientos, los cuales impiden que sin que se haya solucionado un problema, ya se nos venga otro encima, y la capacidad de las instituciones para darle respuesta a los ciudadanos cada día es más limitada.

Como si esto no fuera suficiente, comienzan entonces a surgir como lo sugerimos al principio de este capítulo, los actores antisistema y antipolítica, muchos de los cuales, con una clara lectura de la evolución de los movimientos sociales, de los

nuevos temores de los ciudadanos, introducen en sus discursos y retórica, un lenguaje agresivo, estridente y polarizante, apelando al nacionalismo, a la xenofobia, al odio, con el objetivo de implantar el concepto de “Divide et impera”, frase que se le atribuye al dictador y emperador romano Julio César, y que parece resumir la estrategia con la cual algunos gobernantes se guían, sin importarle la suerte del ciudadano. Este fenómeno es cada vez más frecuente, lamentablemente, y en muchas ocasiones, ahora ayudados por las nuevas tecnologías.

Hemos sido testigos ya en varios casos de elecciones y consultas a las cuales el uso o, mejor dicho, el mal uso de las nuevas tecnologías ha ayudado a producir cambios contra todos los pronósticos y lógicas, han hecho que algunas opciones se impongan sobre otras, y ello es preocupante. Si bien la tecnología puede ayudarnos, facilitándonos la vida o alargándola con los avances científicos, también puede suceder lo contrario, es decir, que se use la tecnología para retrasar el desarrollo humano.

No hay duda que, la inteligencia artificial, el *Blockchain* o cadenas de bloques y el big data o macrodatos, ya están teniendo enorme incidencia en nuestra vida diaria, y en muchas ocasiones ni siquiera estamos conscientes de ello. Ahora bien, al final del camino, lo bueno o lo malo, lo bien o mal empleado de estas tecnologías, siempre tendrá como epicentro el ser humano. Así que esta nueva revolución que estamos viviendo, debe llamar la atención de los líderes de nuestra región, pues pareciera por un lado que no nos estuviéramos preparando para el cambio de era, que ya se está dando, cuyo impacto deberá ser positivo para todos y no para unas elites.

Los retos son enormes en materia de los avances de las tecnologías y su uso, pero hasta ahora no se ve una discusión seria, profunda, ni por los gobiernos ni por los organismos u organizaciones internacionales, que nos permita pensar que se está trabajando en un código de ética que establezca reglas claras para el uso y democratización de las nuevas tecnologías y su impacto en los seres humanos.

Quizás se deba comenzar por lo micro e ir luego a lo macro, es decir comenzar con pequeñas acciones en cada país, en cada región para ir avanzando en ese sentido. Esta revolución tecnológica no está siendo usada para incidir en la formación de la generalidad de los ciudadanos de hoy y del mañana. De hecho, hay un riesgo latente de que algunas élites sean las dueñas o dominadoras de las nuevas tecnologías, produciendo así una forma de exclusión social, de inequidad, y eso de alguna manera, ya se está presentando.

Por ejemplo, el fenómeno de los NiNi's (jóvenes que ni estudian ni trabajan) va en aumento en el mundo; peligrosamente pareciera que nada se está haciendo para analizar y determinar las razones, circunstancias y consecuencias a largo plazo para la humanidad. Mucho de esta realidad tiene que ver con la calidad de la enseñanza, con las materias que estos jóvenes estudian en las escuelas y que luego no les son de utilidad práctica para entrar al mercado laboral, y allí las nuevas tecnologías tienen mucho que aportar, ayudando a estas generaciones a achicar los abismos de la educación actual.

Adicionalmente, los sistemas de seguridad social de nuestros países cada día tienen mayores inconvenientes para garantizar una mejor calidad de vida a los ciudadanos, produciendo preocupación para la vejez en el futuro cercano. El problema crece a diario y los gobiernos usan soluciones tipo "pañitos calientes" que "resuelven" provisionalmente algún problema puntual, más no se está yendo al fondo del fenómeno, y en los años venideros si este problema no se atiende con seriedad, podrá propiciar enormes conflictos sociales.

Todo este conglomerado de temas es como una bola de nieve. Cada día crece más en tamaño, en frecuencia de aparición y en número de ciudadanos afectados. Pensar y planear ahora para las siguientes décadas del siglo XXI, debería ser una de las actividades que todas las sociedades deben comenzar a ejercitar de manera urgente. Quizás así, podríamos dejar a las próximas generaciones un mundo, ojalá mejor.

Las sociedades reclaman líderes con altos niveles de compromiso que se entreguen a las causas con total desprendimiento, que sus discursos y acciones sean integradoras, incluyentes, líderes que estén dispuestos a servir, a escuchar e integrar a todos, conductores valientes dispuestos a enfrentar los sistemas de intereses de algunas elites que ponen sus conveniencias por encima del beneficio colectivo. Esos líderes existen. Están en los barrios, en las urbanizaciones, en las regiones, en las ciudades, en los países y quienes estamos en este oficio de la consultoría política tenemos la obligación de contribuir, de poner a disposición de estos liderazgos las nuevas herramientas de la comunicación política moderna, para ayudarles a ser mejores guías, para que puedan ser los protagonistas de los profundos cambios que reclama el mundo de hoy.

En la última proclama de El Libertador, Simón Bolívar, hecha en Santa Marta, Colombia, ya al final de sus días, al ver que todo por lo que había luchado, su proyecto de la Gran Colombia, de la unidad de América, se desmoronaba, expresó lo que doscientos años después, y ante los problemas globales que tenemos como especie, pareciera estar aún vigente.

Expresaba El Libertador: “¡Colombianos! Mis últimos votos son por la felicidad de la patria. Si mi muerte contribuye para que cesen los partidos y se consolide la unión, yo bajaré tranquilo al sepulcro”.

Esta última proclama de Bolívar debe ser correctamente interpretada, y sobre todo, aplicada. Qué “se consolide la unión”, pareciera el mensaje central.

Si tenemos problemas globales que amenazan la existencia como especie, deberíamos contribuir con la unión, con sumar y no dividir sociedades, y sin duda que desde la consultoría política es mucho lo que podemos aportar. Esto no se trata solo de ganar elecciones, que ya es importante, sino que trata de mucho más; se trata de ayudar a crear futuro, con mejores políticos, mejores gobiernos y mejores líderes.

*Esta reflexión fue realizada para la versión original del libro en 2020, en plena pandemia del COVID, sin embargo, parece estar hecha en 2023. Los datos de Latinobarómetro con relación a la democracia, a su calidad y el respaldo ciudadano a la misma lamentablemente siguen empeorando, sumado al hecho que los dos años de pandemia, la invasión de Rusia a Ucrania y su efecto sobre la economía global, ha hecho en muchos de nuestros países que los ciudadanos se vuelvan más individualistas, más ensimismados, preocupados por sus necesidades básicas y las de su entorno inmediato.

Los efectos de la pandemia no solo se sintieron en el número de vidas arrebatadas, se siguen sintiendo hoy día, donde los ciudadanos trabajan más horas y ganan menos, no están satisfechos con los trabajos que tienen -cuando los tienen-, la incapacidad de poder proveer a su familia, sumado al hecho de tener menos tiempo de calidad para compartir con sus familias, la desconexión de los padres con sus hijos producto de los traumas generados por la pandemia, por el retroceso emocional de los niños y jóvenes, la alta tasa de inestabilidad emocional que se presenta en los adultos, lo que está llevando a comportamientos más agresivos en todos los planos de la vida, en fin el ciudadano y la sociedad como tal están cambiando, tal como lo han hecho las formas de hacer negocios, de comunicarnos, de interrelacionarnos y, por su puesto, si todo esto cambia, también habrá un impacto en la forma de hacer política.

Las democracias están bajo ataque con todas estas realidades propias de un cambio de era que se nos aproxima, y pareciera que los líderes políticos, económicos, académicos, sindicales, sociales, etc. no están del todo conscientes de ello, lo cual viene a agravar la larga lista de problemas que arrastran las sociedades. Las nuevas generaciones tienen ante sí el reto de reinventarse, romper paradigmas, atreverse a asumir el liderazgo de sus sociedades y reconstruir las democracias, para luego construir un mundo nuevo, más justo, equitativo, solidario, donde el centro de toda acción política sea el ciudadano y su bienestar.

Bibliografía

Álvarez del Blanco, R. (2011). Neuromarketing, fusión perfecta. Editorial Prentice Hall. España.

Archenti, N. (2014). El proceso hacia la paridad en América Latina. Argentina y Costa Rica, experiencias comparadas. *Revista Digital de Derecho Electoral*, 17, 304-332.

Archenti, N. y Tula, M. I. (2008). La ley de cuotas en Argentina. Un balance sobre logros y obstáculos. En: *Mujeres y política en América Latina. Sistemas electorales y cuotas de género*. Heliasta. Buenos Aires.

Ávila, M. R. (2000). La revolución silenciosa: la democracia paritaria. En: *Desafíos y oportunidades para la consolidación de instituciones, valores y prácticas democráticas en el Mercosur*. OEA. Asunción.

Barnes, T. (2016). La representación de las mujeres en las provincias argentinas. <http://oear.cippec.org/novedades/la-representacion-de-las-mujeres-en-las-provincias-argentinas/>

Caminotti, M. y Freidenberg, F. (2016). Federalismo electoral, fortaleza de las cuotas de género y representación política de las mujeres en los ámbitos subnacionales en Argentina y México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, LXI (228), 121-144.

Cánaves, V. (2011). Participación política de las mujeres y acceso a espacios de decisión. Algunos argumentos de sentencias judiciales para recuperar y reflexionar. Documento de 244 trabajo ELA (Equipo Latinoamericano de Justicia y Género). <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?fuseaction=MUESTRA&codcontenido=944&plcontam-pl=43&aplicacion=app187&cni=87&opc=53>

Castells, M. (2015). *Redes de indignación y esperanza: los movimientos sociales en la era de internet*. Alianza Editorial. Madrid.

Castro, A., Mejía, M. y Newman, B. (2006). *Cómo ganar una elección. Guía para planear estratégicamente una campaña electoral*. Fondo de Cultura Económica. México.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017). Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030. CEPAL. Santiago. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41011/1/S1700035_es.pdf

Cicerón, M. T. (2013). El orador. Alianza Editorial. España.

Cicerón, Q. T. (2003). Breviario de campaña electoral. Editorial Acantilado. España.

Crespo, I., Garrido, A., y Riorda, M. (2008). La conquista del poder. Elecciones y campañas presidenciales en América Latina. JNE / La Crujía. Argentina.

De Vengoechea, M. (2008). Siete herramientas para apagar una crisis de gobierno. Lemoine Editores. Colombia.

Durán Barba, J. y Nieto, S. (2008). Mujer, sexualidad, internet y política. Los nuevos electores latinoamericanos. Fondo de Cultura Económica. México.

Durán Barba, J. y Nieto, S. (2010). El arte de ganar. Cómo usar el ataque en campañas electorales exitosas. Editorial Sudamérica S. A. Argentina (p. 45).

Elizalde, L. H. (2004). Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación. Editorial La Crujía. Argentina.

Gergen, D., Izurieta, R., y Lewis, A. F. (2005). Cambiando la escucha: Comunicación presidencial para ciudadanos indiferentes. a. Editorial La Crujía. Argentina.

Goleman, D. (2013). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Ediciones B. España.

Goleman, D. (2004). La inteligencia emocional. Editorial Vergara. Colombia.

Goleman, D. (2012). El cerebro y la inteligencia emocional: Nuevos descubrimientos. Ediciones B. España.

González, F. (2013). En busca de respuesta. El liderazgo en tiempos de crisis. Editorial Debate. España.

Jones, W. M. (2012). El poder de la manipulación. Editorial Selector, S. A. de C.V. México.

Klaric, J. (2014). Estamos ciegos. Paidós Empresas. Colombia.

Labrador Araújo, K. (Autora y recopilación) (2019). ¿Cómo gobernar a Colombia? Visiones, dilemas y decisiones de los mejores políticos del país. Colombia Líder. (p. 246).

Maquiavelo, N. (2002). El príncipe. Panamericana Editorial. Colombia.

Massoni, S. (2014). Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Editorial Homo Sapiens. México.

Maza, Javier. (2004). Media training: Cómo enfrentar con éxito a los periodistas. Editorial Salta - Centro Interamericano de Gerencia Política. Argentina.

Mazarino, J. (Cardenal). 2011. Breviario de los políticos. Editorial Acatilado. España.

Moïsi, D. (2010). La geopolítica de las emociones. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Morris, D. (2003). El nuevo príncipe. Editorial El Ateneo. Argentina.

Murphine, R. (2013). Ideas en la comunicación política moderna. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. El Errante Editor S. A. de C. V. México.

Naím, M. (2014). El fin del poder. Prh Grupo Editorial. España.

Napolitan, J. (2001a). ¿Cómo ganar las elecciones? Casa Editorial Sente. Ecuador.

Napolitan, J. (2001b). Cien peldaños al poder. Consejos prácticos. Casa Editorial Sente. Ecuador. (p. 247).

Oppenheimer, A. (2014). Crear o morir. Editor Vintage (español).

Oppenheimer, A. (2018). ¡Sálvese quien pueda! Penguin Random House Grupo Editorial. México.

Padrón, P. (2014). Manual de orador, para persuadir y disipar el miedo. Editorial Coliseo. Venezuela.

Sadaba, T. (2007). Framing: El encuadre de las noticias, el binomio terrorismo-medios. Editorial La Crujía. Argentina.

Schwartz, T. (20019). La respuesta emocional. Casa Editorial Sente. Ecuador.

Soares, M. (2011). Um político assume-se. (Un político se asume). Temase debates. Circulo de Leitores. Portugal.

Sousa Santos de, B. (2005). Reinventar la democracia, reinventar el Estado. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Argentina.

Rey Lennon, F. y Piscitelli Murphy, A. (2006). Pequeño manual de encuesta de opinión pública. Editorial La Crujía. Argentina.

I . Informe "Latinobarómetro 2018", puede encontrarse en www.Latinobarometro.org

II. Informe "Estado de la democracia en el mundo", puede encontrarse en www.Idea.int248



COLOMBIA LÍDER



Aliados estratégicos:



Aliados técnicos



 Colombia Líder  @colombia_lider  @colombia_lider  Colombia Líder

www.colombialider.org