

Mensaje
Big Data
Ganar
Recursos
Poder
Legado
Redes Sociales
Ciudadano
Política
Crisis
Gobernar
Gobernabilidad
Comunicar
Encuestas
Impacto
Investigación
Estrategia
Ideas, experiencias
y conceptos
Análisis
Elecciones
Comunicación
Gobierno
Metas
Comunicación
política moderna
Neuromarketing

Orlando Goncalves

 **COLOMBIA**
LIDER



Colombia Líder

Colombia Líder presenta la edición digital “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 13 países (Venezuela, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Perú, Argentina, México, Rep. 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**

Orlando Goncalves

Ganar, gobernar, comunicar

Ideas, experiencias y conceptos

Comunicación política moderna

Colombia Líder

Karem Labrador Araújo

Directora Ejecutiva

Breyner Escobar Bolívar

Coordinador de Proyectos

Vicky Delgado Zambrano

Coordinadora de

Comunicaciones

Orlando Goncalves

Autor

Gabriel Ramírez Sánchez

Diseño y diagramación

Esta publicación puede ser consultada y descargada de manera gratuita a través de la página web de Colombia Líder.

ISBN

978-958-52826-1-2

Bogotá, julio de 2020

Colombia Líder

Carrera 11A N° 93-94

Oficina 304 Bogotá D.C.

info@colombialider.org

www.colombialider.org

Contenido

Dedicatoria	10
Prólogo I	12
Prólogo II	14
Introducción	15
Ganar, gobernar, comunicar	16
Todo cambió, nada será igual	20
 Capítulo 1. Comunicación política moderna	 25
Capítulo 2. El método	31
1. Estudiar el entorno	32
2. Investigación	33
3. Definición de objetivos -claros y concretos-	33
4. Inventario	34
5. Equipo de trabajo dedicado	35
6. Control, seguimiento, auditoría y ajuste	35
7. Disciplina	35
8. Planificación y presupuesto	36
9. Elementos adicionales a considerar	36
9.1. Entrenamiento	37
9.2. Comunicación profesional -todo el tiempo-	37
9.3. Inteligencia	38
9.4. Seguridad en las comunicaciones	38
9.5. Organigrama	39
a. Líneas de mando	39
b. Líneas de comunicación	39
c. Responsabilidades	39

d. Metas y objetivos	39
e. Destrezas	39
f. Límites	40
Capítulo 3. Principios básicos de la estrategia y sus requerimientos	41
1. Principios básicos de la estrategia	42
2. Requerimientos de la estrategia	48
Capítulo 4. Investigación ¿gasto o inversión?	54
¿Para qué sirve? Principales herramientas	55
1. Encuestas	59
2. Seguimiento de opinión publica (Tracking)	60
3. Grupos focales (Focus Group)	61
4. Entrevistas en profundidad	62
5. Estudios semióticos	62
6. FODA	63
7. Análisis de resultados electorales -targeting electoral -público o segmento poblacional objetivo-	63
8. Análisis demográficos	64
9. Análisis multivariado de resultados de encuestas	64
10. Análisis geográficos	65
11. Estudios de entorno	65
12. Mapas del poder	65
13. Cadena de Márkov	65
14. Psicografía de los votantes	66
15. Teoría de la catástrofe	66
16. Teoría del caos	67
17. Análisis psicológicos	67
18. Análisis de redes sociales -ARS-	67
19. Big Data	67
20. Neuromarketing	68
Capítulo 5. La importancia del mensaje	71
Características básicas del mensaje	74
1. Claro	74
2. Sencillo	75
3. Corto	75
4. Creíble	76

5.	Emotivo	79
6.	Repetitivo	79
7.	Generar conversación	80
8.	El ciudadano debe ser el SUJETO del mensaje	81
Capítulo 6. Los componentes de la campaña		83
1.	Logística	85
2.	Financiamiento -búsqueda de recursos-	87
3.	Candidato	92
3.1.	El candidato solo se dedica a las cosas VyP -Votos y Plata-	93
3.2.	La familia del candidato	93
3.3.	El espacio vital del candidato	94
3.4.	Preparación del candidato	94
3.5.	Entorno del candidato	95
3.6.	Personal cercano al candidato	96
a.	Asistente	96
b.	Asistente técnico	96
c.	Seguridad	96
d.	Coordinador de giras	97
e.	Conductor (es)	97
3.7.	Tiempo del candidato	98
3.8.	Agenda del candidato	98
3.9.	Estrategia y mensaje	99
Capítulo 7. Ataque y defensa. Cuándo si, cuándo no		100
1.	Atacar, es una operación de resta	102
2.	Ataque para lograr objetivo, no satisfacción	102
3.	Dimensionemos el tamaño del monstruo	103
4.	Esto no es personal	104
5.	¡Debemos atacar!	104
6.	Mida su capacidad de fuerza y de ataque y las del adversario	104
7.	Ataques sin sustento, igual desastre	104
8.	Atacar por interpuesta persona	105
9.	Definición del adversario real	105
10.	El enemigo de mi enemigo, es mi amigo	105
11.	Si el adversario se equivoca, no lo corrija	106
12.	La victimización, puede funcionar	106
13.	¿Dónde está el traslado de votos?	106

14. La debilidad de uno, es fortaleza de otro	106
15. La vida privada, es privada	107
16. ¿Ataque o contraste?	107
17. Campaña sucia	108
18. La verdad, ante todo	108
Capítulo 8. El foco de todo: El ciudadano y la cascada de la toma de decisiones del elector	109
1. Llamar la atención	113
2. Temas de interés mutuo	114
3. Despertar interés	114
4. Identificación del nombre	114
5. Profundidad de la imagen	115
6. Imagen positiva/negativa	115
7. Conexión intereses/imagen	117
8. Intención de voto o de respaldo	117
9. Solidez, intención de voto o el respaldo	117
10. Concreción del voto o del respaldo	118
Capítulo 9. Crisis en campañas	120
1. La verdad	123
2. Rapidez	123
3. Con hechos	123
4. Contundencia	123
5. Testimonios de vida	123
6. Actitud	124
7. Comportamiento	124
8. Las formas	124
9. ¿Quién piensa en la crisis?	124
10. Pasar otro tema	125
Capítulo 10. Ganamos ¿Y ahora qué?	126
1. El comienzo	128
2. Selección del equipo de gobierno	128
3. ¿Para quién se gobierna?	129
4. La oposición, también cuenta	129
5. Los gobiernos son proveedores de servicios	130
6. Equilibrio territorial, llegar a todos	130

7.	Lo ambiental no es moda, es necesidad	130
8.	Mapas de riesgo	131
9.	Relación y, coordinación entre las tres instancias -nacional; departamental, provincial o estatal y municipal-	131
10.	El legado se planea a largo plazo y con antelación	131
11.	Eficiencia en la administración de los recursos	132
12.	Construcción de ciudadanía, una labor de todos	132
13.	Liderazgo y empoderamiento de la sociedad	132
14.	Generar oportunidades para todos	133
15.	Los primeros 100 días	133
Capítulo 11. Plan de gobierno ¿para qué?		136
Capítulo 12. Crisis en gobierno		144
1.	¿Quién piensa ante una crisis?	145
2.	Tipos de crisis	147
3.	Manual de gestión de crisis	148
4.	Principales características de una crisis	148
5.	Etapas de una crisis	149
6.	Evolución de una crisis	150
Capítulo 13. Rendición de cuentas, participación y diálogo ciudadano		151
1.	Rendición de cuentas	152
2.	Rendición de cuentas para la infancia y adolescencia	154
3.	Participación y diálogo ciudadano	155
4.	Atención al ciudadano	157
5.	Rendición de cuentas de los parlamentarios	158
Capítulo 14. Marketing de gobierno, haciendo, comunicando y gobernando		160
Capítulo 15. Política con aroma de mujer		168
	Acelerar igualdad, por Marilú Brajer	172
Capítulo 16. Qué esperar de un consultor político		180
Capítulo 17. Reflexión final: Las democracias enfermas		184
Bibliografía		192

Dedicatoria

Cuando pensé en escribir ésta dedicatoria entendí que estaba ante un serio problema, quizás necesitaría un libro completo sólo 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 mí 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 tu sangre, pero, a lo largo de vida, me han demostrado, una y otra vez, que son mis hermanos. Gracias, Jacqueline, Cristi, Felipe y Andreina.

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 Marilú.

A los consultores políticos y colegas con los que 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.

Prólogo I

En cincuenta-y-tres años de experiencia como un consultor político, he descubierto, entre otras cosas, que un principio básico de la vida política y gubernamental es aprendizaje, 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, 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 es 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 ocurrir en el campo político, pero el nivel de conocimiento sobre las relaciones entre los ciudadanos y sus gobiernos, ha avanzado una distancia enorme 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 es 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 Gonçalves 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 80, en los momentos cuando estaba iniciando la caída de Venezuela. A pesar de esto, hay una diferencia entre amistad y reconocimiento de 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 hombre puede hacer una diferencia, y cada hombre debe intentar.” Este libro va hacer una diferencia, y es un honor tener la oportunidad de presentar una breve introducción, para una obra que ciertamente va ayudar a hacer una diferencia en el mundo.

Ralph Murphine

Consultor político

Prólogo II

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 replanteos y de nuevos paradigmas globales, que llegaron para quedarse, a partir de esta pandemia nada será igual a como lo 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 igualó a todos, así como el gran impacto emocional en un escenario de gran fragilidad económica. Por todo esto y mucho más, es que 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

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, ni lo es, una obra académica. Ni siquiera llega a obra. Este texto, es eso, un texto que reúne ideas, conceptos, experiencias y vivencias a lo largo de los años y de los 13 países en los que he tenido la fortuna de contribuir con algunos proyectos. Desea si, ser un texto, didáctico -ojalá ameno- que le permita al lector tener otra visión sobre el poder, el ejercicio del mismo y cómo acceder a él. Busca, por lo 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. Lo difícil, el verdadero reto es ejercer el gobierno, 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, a lo anterior hay que agregar que se debe comunicar de manera eficiente, creíble, conectando emocionalmente con los ciudadanos, si el gobernante desea que su gestión sea bien evaluada. Claro está que la comunicación debe ser oportuna, eficiente, pero, la misma debe estar soportada y respaldada por una gestión que realmente tenga impacto positivo en sus gobernados, 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 20 años, ni siquiera imaginábamos. La velocidad a la que avanza la tecnología, es sencillamente sorprendente y, en esa misma proporción avanzan las sociedades.

Son tan radicales y acelerados estos cambios 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- están cambiando y, definitivamente, han nacido 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.

Son tan dramáticos estos cambios, que comienza a ser un tema de discusión de los grandes pensadores del mundo, la imperiosa y urgente necesidad de cambiar el sistema educativo actual, en el mundo, pues lo que hoy se enseña en las escuelas a los niños que en 20 años ingresarán al mercado laboral, probablemente, esos conocimientos no les serán de utilidad. El mundo está educando a los jóvenes con conocimientos y materias pensadas en los trabajos que hoy conocemos, pero, en 20 años existirán trabajos que hoy ni siquiera podemos imaginar, pero, 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, 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 sus dirigentes.

Ante este panorama, es sencillamente 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 resultado, 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, se encierran en sus oficinas, pasan a desplazarse en camionetas blindadas, con vidrios polarizados, se desconectan de los ciudadanos, tratan de ejecutar acciones y obras que, ellos -los gobernantes- creen que son de suma utilidad, pero, en el fondo, en muchas ocasiones, son para satisfacer su ego; en todo caso, jamás consultaron a la población.

Como agravante, en muchas ocasiones, la vorágine del día a día en el ejercicio del cargo -bien sea ejecutivo o legislativo- donde lo urgente tiene la tendencia a desplazar o anular lo estratégico, donde en ocasiones se trata de hacer un 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 hay 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 o entienden estos cambios, se adaptan y se reinventan o, sencillamente, surgirán nuevos líderes y nuevas formas de liderazgo y, no necesariamente puede ser para mejor.

Basta con mirar los acontecimientos en años recientes, donde los pueblos imponen sus decisiones a contravía de ciertas lógicas o, al contrario de las 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 híper informada como la de hoy, donde la inmediatez de las noticias muchas veces se impone ante la profundidad de las mismas, 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 las que es sometido diariamente el ciudadano, ha provocado en éste una nueva enfermedad, que he llamado la “sordera selectiva”.

Es decir, los ciudadanos solo oyen y ven lo que ellos desean, tiene el poder 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, 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 que, 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 podemos 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.

Si bien en cualquier campaña electoral hay que hacer siempre lo mismo, -investigar, logística, operativos puerta a puerta, contacto directo, publicidad, propaganda, activismo, movilización, desarrollar una estrategia y un mensaje, 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, los cambios en los valores, intereses, necesidades y prioridades de los electores, o hacemos las cosas distintas o no tendremos éxito. Igual sucede en el ejercicio del gobierno o el legislativo.

Es decir, hay que ejercer con probidad, y eficiencia, en contacto siempre 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 la otra parte, los ciudadanos, ya no son los mismos.

Sus expectativas de vida, sus anhelos, deseos, aspiraciones, prioridades, así como sus temores y preocupaciones, tampoco son los mismos. Todos han cambiado y, están 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.

Somos protagonistas, indistintamente si lo queremos ver o no, o, si nos damos cuenta de ello o no. La ventaja para ganar elecciones y, hacer gobiernos extraordinarios, estará entre aquellos que entiendan que el mundo es cambiante, que los ciudadanos han evolucionado y, hoy son distintos a lo que eran hace apenas una década. Reitero, las necesidades, expectativas, deseos y anhelos de los ciudadanos hoy, son distintos, en consecuencia, a la velocidad que avanza el mundo,

seguramente, en un par de años, también serán diferentes. Poderse adaptar a estos constantes cambios, tener una lectura clara casi que, en tiempo real, es fundamental para ganar elecciones, hacer gobiernos excepcionales, comunicar de manera eficiente e impactante y, lograr 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, religión, sexo, raza, condición social, les ayude a hacer mejores políticos, líderes, campañas, gobiernos, sociedades y, países con más y mejores democracias.

Todo cambió, nada será igual

En el momento que este texto entró a revisión de estilo, de repente, sin previo aviso, nos llegó el COVID-19 y lo alteró todo. Este coronavirus vino a cambiarlo todo. 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 estos dirigentes tratan de reparar el tablero para poder seguir usando las mismas fichas, sin darse cuenta que el tablero no tiene manera de repararse, que hay 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 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. Estos cambios estarán muy relacionados con los cambios de humor y sensibilidades de los ciudadanos. 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, tal vez, cosas que antes eran importantes, ahora dejarán de serlo, posiblemente, lo que dábamos por sentado, no lo era tanto, y

hoy adquiriera mayor 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 bien 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, seguramente 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.

Comienzan entonces a generarse una serie de preguntas de 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 los ciudadanos si no podemos ver con claridad sus expresiones y a su vez los ciudadanos tampoco podrán ver las micro expresiones de los mandatarios.

Definitivamente, nuestros hábitos de vida y trabajo se modificarán y serán alterados, por lo cual se generarán en los primeros tiempos una serie de desajustes que se traducirán en tensiones sociales. Estas incidirán en la forma cómo haremos campañas o cómo los gobernantes mantendrán diálogo con los ciudadanos. Lo que tenemos por delante es un enorme reto, motivo por el cual debemos 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 al que nos enfrentamos. Fara, lo resumía en 10 puntos que menciono a continuación.

Hago la aclaratoria que los enunciados y su orden son del amigo Carlos Fara, pero, la descripción de los mismos, es mi particular interpretación de sus palabras.

1. Política de masas no se hará

Es muy posible que esta pandemia pueda durar varios meses. Es posible que tenga distintas fases, y hasta no tener una vacuna, seguiremos con el COVID-19 por un tiempo, es más, un escenario es que no se consiga la vacuna y tengamos que convivir con él por mucho tiempo -tal cual como el VIH-. Claro está este virus es más contagioso, por lo cual, las medidas de distanciamiento físico seguramente se deberán mantener.

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 debe 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 implica, por un lado, que tendremos que acostumbrarnos a nuevos lenguajes y estilos, a tratar de entender los gestos y micro expresiones del otro, con las limitaciones que impone lo virtual. Por ejemplo, en un discurso presencial, se pueden ver en detalle tanto la expresión corporal como las expresiones faciales. Para nuestro cerebro, estos elementos le dicen mucho más que las palabras en sí, pero en lo virtual será más complejo para el cerebro captar esas expresiones y, por ende, captar el mensaje.

4. La dificultad de expresar afectividad en las redes sociales

De la mano del punto anterior, se impone que los equipos deben ser más creativos y disruptivos, deben atreverse a crear maneras más novedosas y atractivas que logren llamar la atención de los ciudadanos.

5. Cambios de valores y sentimientos

El mundo entró en incertidumbre enorme, lo que a su vez genera 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 o parlamentarios deberán enfrentar. Esto tendrá un enorme impacto en la política pues las personas quieren soluciones -inmediatas- y quizás no haya esas repuestas 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 lo cual trabajaba a diario, posiblemente pasen a ser irrealizables, o, en el mejor de los casos, habrá que retrasarlos varios años.

8. Nuevas realidades

Las nuevas realidades nos llevarán a nuevas ideas, a nuevos relatos. En la comunicación política -tanto electoral como de gobierno- estas ideas y relatos deben poder generar empatía con los sentimientos y humor de los ciudadanos, de manera que pueda establecerse una real conexión. Si antes era importante la comunicación, hoy lo será más, si antes era importante estar en sintonía con las necesidades de los electores/ciudadanos, hoy lo será más, pero adicionalmente estos relatos deberán ser más reales, 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 está y seguirá ocasionando, es claro que algunos dirigentes tratarán de apelar a ese discurso y generar movimientos para volver al pasado. Sin duda los veremos y muchos dirigentes lo intentarán. Además, para algunos ciudadanos será atractivo y seductor ese discurso, pero la realidad -y la historia- nos dice e impone que el camino es avanzar y encontrar nuevas alternativas para superar esta crisis. Eso conlleva a que, posiblemente, se plantee el debate entre pasado y futuro en términos que no se habían dado.

10. Futuro creíble, esperanzador

Siguiendo el hilo del punto anterior, los nuevos relatos en la comunicación política, deberán traer consigo una carga de positivismo, de esperanza, que les permitan a los ciudadanos visualizar el futuro, por lo que los nuevos líderes deben ser capaces de ser visionarios, de mostrar no solo el camino sino el 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, de lo contrario, pueden 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. También debemos ser mucho más colaborativos. Ahora para enfrentar una campaña electoral o la gestión de marketing de gobierno, debemos formar equipos interdisciplinarios más grandes que antes. Debemos integrar profesionales con experticia comprobada en nuevas tecnologías -entre otros profesionales- pues estas vendrán a desempeñar un papel más protagónico que hasta ahora.

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 focus groups, 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 micro expresiones 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.



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”. Agrega además “la estrategia de campaña política es también polifacética y multidimensional”.

Ralph Murphine

Ideas en la comunicación política moderna

Capítulo 1

Comunicación política moderna

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 hay que 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. Puede sonar muy extraño, pero más adelante, en el capítulo 2 “El método”, se explica más ampliamente el tema de los objetivos y las metas.

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 poblados 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”.²

Agrega además “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 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, hay que profundizar y conectarse a las realidades subyacentes y muchas veces no evidentes del ámbito geográfico donde actuamos.

Queda claro por otra parte que, el pensamiento estratégico no es, ni puede 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.

2. Ideas en la comunicación política moderna. Ralph Murphine. Pag. 65, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, El Errante Editor SA de CV, México.

Por otra parte, identificar el terreno en el que nos vamos a desenvolver es una tarea obligatoria. No estamos hablando de geografía o topografía del terreno -que sin embargo en ocasiones nos pueden aportar elementos importantes para efectos logísticos de aplicación de la estrategia- aquí hablamos de entender y conocer la dinámica de la sociedad, su organización social, económica y cultural, antecedentes históricos locales y regionales; es decir, hay que mimetizarse con el ciudadano -elector-, ponerse en sus zapatos, vivir y sentir su día a día.

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

También, debemos 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 debe llevar a pensar en “potencialidades” que puedan jugar a nuestro favor. Las potencialidades son situaciones, elementos que, aún no llegan a ser oportunidades, pero de acuerdo al desarrollo de la campaña, pudieran llegar a convertirse en oportunidades y lógicamente hay que estar preparados para tomarlas y aprovecharlas.

Por último, y no por ello menos importante, hay 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 aplicarla y desarrollarla en el tiempo.

Ahora bien, a todo lo anterior también debemos agregar 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. Ante la incapacidad de estructurar una estrategia, piensan en las “recetas mágicas” que han funcionado en otras campañas, copiando al detalle lo que allí se hizo, resolverán los problemas o tendrán una “estrategia perfecta”. Reiteramos, cada campaña es única e irrepetible.

Cada campaña sucede en un momento histórico único, con circunstancias, realidades únicas. Así que, la magia es una gran barrera, si desea tener éxito en su campaña. Los famosos “Gurús” también son un fuerte oponente de una estrategia seria, estudiada, investigada y debatida. Los gurús suelen presentarse con fórmulas mágicas y secretas, que a la final no tienen nada de mágicas y

mucho menos secretas y, que solo logran entorpecer procesos de pensamiento con estructura, método, estudio e investigación. Recuerde, el gran secreto de la comunicación política, es que no hay secretos.

Tampoco podemos obviar los “rituales y los hábitos”. Es tan común encontrar en las campañas expresiones como: “es que 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, hay que 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 “desenfoque” tanto de la realidad, como de los objetivos. Es tremendamente fácil caer allí, sobre todo si los elementos mencionados en los últimos párrafos, también están presentes. Para efectos del estudio y desarrollo de la estrategia enfocarse al 100% en los objetivos y en los resultados de la investigación, es fundamental. Superada la etapa de estudio y elaboración de la estrategia, tener un documento escrito, detallándola, así como su aplicación en el tiempo, se vuelve una herramienta importante, para regresar al rebaño -al equipo de campaña- al sendero correcto.

En ocasiones nos encontramos con miembros de los equipos de campaña que, si bien son personas experimentadas, 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 hay que ir más allá de eso, por lo que, debemos obtener lo mejor que puedan aportar, para mantener nuestro norte de ir más allá, 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 gurús. 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. Su trabajo debe consistir en mover a los votantes de la posición en que se encuentren, hacia nuestra posición. 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 lo tanto, el centro, el epicentro, el foco, es sobre los electores, es sobre ellos que debemos trabajar. Olvidar este pequeño detalle, puede sernos tremendamente costoso no solo en términos de dinero y tiempo. Esto puede costarnos la elección. Para ello, debemos entender que mover a los electores tiene un proceso con varias etapas, en ocasiones complejo pero que, si transitamos cada etapa de ese proceso, y eso toma tiempo, lograremos hacer que el elector se mueva hacia nuestra fórmula.

“El secreto de desarrollar una exitosa estrategia política es sencilla: tiene que aprender como pensar estratégicamente.” Jack Walsh de la Escuela de Gobierno de John F. Kennedy, Universidad de Harvard, Boston, Massachusetts, USA.



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?

Capítulo 2

El método

La comunicación política moderna y las campañas electorales, se han complejizado y, por otra 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, es partir de un método que nos permita aprovechar al máximo 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 absolutamente sólidas. Para eso, tenemos que:

1. Estudiar el entorno

Cada campaña es única e irrepetible, así que, hay que 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 o, país-, se vuelve vital. Hay que 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 da 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 ya está en movimiento, puede hacer que se obvien hechos que definitivamente pudieran tener incidencia en la decisión de los electores. Por lo tanto, estudiar en profundidad el entorno y conectarse con la realidad local, es fundamental.

2. Investigación

Dada la complejidad del mundo de hoy, la investigación se vuelve una herramienta fundamental. Es tan necesaria como todos los exámenes de laboratorio que requiere un médico para poder emitir su diagnóstico y recetar los medicamentos adecuados, y no importan los años de experiencia que tenga el médico, no importa qué tan especializado sea. Para confirmar y corroborar su diagnóstico, debe 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, al día de hoy, hay candidatos a quienes les cuesta invertir dinero en investigar y se preocupan por gastar en las vallas -espectaculares- en los 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, piensan los que están en la arena política, y posiblemente otras piensen 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.

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 solo dedicado 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, y no necesariamente es así.

La gran mayoría de las campañas se hacen para ganar o retener el poder, es claro; 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 de nuestro -o nuestros- 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-, luego negociar otra posición -entrar en la lista de diputados, senadores, etc.-. Este es otro escenario, donde los objetivos son distintos, pero igual, para lograr sus objetivos, 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”, impedirle que gane y así el candidato “A”, pueda ganar.

En conclusión, no basta con decir queremos ganar, hay que 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 dónde estamos parados, desde dónde comenzamos 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. Saber lo que tenemos y con qué contamos nos da una base por donde comenzar. Generalmente, 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, en una orquesta hay un solista que es la estrella -en la campaña lo es el candidato-. Existe en las orquestas un director -en campaña un jefe, director o gerente de la campaña- y además hay un conjunto de músicos, cada uno con un instrumento distinto, pero todos, absolutamente todos con una sola partitura.

El mismo símil debe aplicarse a una campaña. Tenemos un gran contingente de personas, voluntarias y pagadas, y que 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, desperdicios de recursos -económicos, logísticos y humanos- pero, esencialmente evitará que se vayan quedando en el camino actividades sin hacer, porque o bien no había nadie para hacerlas, o peor aún, había varias personas que la podían hacer, pero todos pensaron que era responsabilidad de otro.

6. Control, seguimiento, auditoría 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 auditoría y seguimiento constante de todos los programas y actividades que se están desarrollando en la campaña. Este seguimiento permitirá evaluar si los objetivos y metas se están cumpliendo. Si no fuera así, permite 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 es lógico, el calor de la lucha política puede despertar muchas pasiones. Sin embargo, la función de un gerente de campaña y la de un consultor, es generar las condiciones para que, ese “caos” funcione y logre sus objetivos. Para ello desde el día uno, hay que 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 lo tanto, hay que 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. Sin embargo, 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 que más utilidad me ha dado, ha sido hacerlo de adelante hacia atrás. Me explico, 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. Para saber cuánto transporte -vehículos, autobuses, camiones, combustible, etc.-, se requieren, debemos saber cuántos electores debemos movilizar. Esto 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-. Una vez definidos esos factores, podremos estimar cuantos vehículos y de qué tipo requerimos.

Pasamos entonces al siguiente nivel. ¿Quién los proveerá?, ¿cuánto costará?, y sobre todo ¿cuándo hay que reservarlos y cuánto se requiere para hacerlo? Así que supongamos que la campaña es de 90 días, con lo cual el día “D” es el día número 90. Probablemente la reserva y el primer pago del transporte para la movilización habrá que hacerlo 60 días antes, es decir el día número 30 de la campaña. Con este criterio definido, podremos entonces prever 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, nos permitirán detallarla al máximo y prever todos los imponderables que se pudieran presentar. De esta manera, minimizamos el riesgo de dejar acciones al azar, sin presupuesto, pero sobre todo nos permite tener la seguridad de que estamos alineados con la estrategia y los objetivos.

9. Elementos adicionales a considerar

Debemos 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, proponemos los siguientes:

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. Colocar personas a cargo de actividades en las cuales no tiene ninguna experticia, sin objetivos, responsabilidades y metas absolutamente claras, puede ser desastroso. Por ello, la selección del personal -voluntario o pagado- hay que hacerla con antelación y hay que entrenarlos, a fin de que no se desperdicie el bien más escaso e importante de la campaña, el tiempo.

Cuando sugerimos el entrenamiento, el primero a ser entrenado es el propio candidato. Posiblemente por ser quien más tiene que perder -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 debe ser coherente cuando se comunica. Por lo tanto, hay que tener muy claro que no solo se comunica cuando el candidato habla. También se comunica cuando no habla, se comunica cuando los otros miembros de la campaña lo hacen, o cuando no lo hacen, se comunica cuando se actúa o cuando no, se comunica con cada pieza gráfica, física o digital, con cualquier comunicado, e inclusive hasta con el aspecto de las oficinas de campaña. Todo, absolutamente todo, comunica y, esta además de ser siempre profesional, debe ser coherente con la estrategia, con el mensaje, y con lo que encarna la campaña.

Permítanme 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 el tiempo, 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 chofer se movió a otro sitio, pues se había parado en 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 el puesto reservado para personas con discapacidad. ¿Se estacionó el candidato allí? No. Ni siquiera él 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 población que vio ese post. Si bien se trató de aclarar que no fue el candidato, que fue su chofer, y que no se estacionó, 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, hay que usar todas las herramientas y recursos disponibles.

Así que, aunque sea un área gris de las campañas, 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, hay que agregar el internet. Por lo tanto, rastrear toda la información posible sobre el o los adversarios e ir un paso más allá de la simple matriz FODA o DOFA, es importante, pues quizás se consigan algunas cosas interesantes que pueden ser usadas -de manera legal, lícita y ética- en la campaña. No estamos hablando de las campañas sucias -a las cuales nos referiremos más adelante-, hablamos de campañas de ataque, o de contraste, si estas fueran requeridas - de las cuales también se ampliará sobre este tema más adelante-.

Pero, hay otro aspecto que tampoco debemos descuidar. ¿Estamos cien por ciento seguros de la lealtad de los colaboradores de la campaña? Es una pregunta complicada, pero real y, vale la pena hacerla. 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 comunicarnos hoy en día es enorme; sin embargo, si bien nos permite una más fácil y rápida comunicación, también aumentan los riesgos de que las mismas puedan ser vulneradas. Por ello, recurrir a expertos que, con tecnología ayuden a blindar las mismas 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 la misma, lo que, si 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, que nadie en la campaña tenga dudas de cuál es el orden jerárquico en el mando de la campaña y los distintos niveles de mando y alcances de los mismos.

b. Líneas de comunicación

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

c. Responsabilidades

Que cada quien en la campaña sepa su responsabilidad y que el incumplimiento de las mismas, puede generar un daño a toda la campaña, tiene que quedar claramente establecido en el organigrama de la campaña.

d. Metas y objetivos

La claridad en este punto es fundamental. Cada integrante de la campaña debe saber qué metas y objetivos se esperan que alcance a fin de que, todos hagan su parte y se complementen en vez de o duplicar las tareas o dejarlas de hacer.

e. Destrezas

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

d. Límites

Todo integrante de la campaña, debe saber claramente cuáles son sus límites. Hasta donde 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, trabajando sobre la marcha. Eso es una fórmula perfecta para un gran desastre; por lo tanto, tener un método; claro, concreto, preciso y probado, permite estructurar una campaña electoral desde sus bases de manera sólida, que potencialice las posibilidades de éxito y, que además cuesta lo mismo -en recursos y tiempo-. Hacerlo bien desde el principio, en lugar de improvisar se verá en los resultados, ¿se lograron los resultados y objetivos esperados?



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
Santiago Nieto

El arte de ganar

Capítulo 3

1. Principios básicos de la estrategia y sus requerimientos

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 de nuestros países 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.

Anteriormente comentamos sobre lo multidimensional que debe ser el proceso de pensamiento estratégico y, con base a eso queremos establecer lo que consideramos son algunos principios básicos para la creación y desarrollo de una estrategia exitosa dentro de la comunicación política.

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 nuestros intereses, en los temas que deseamos y, podamos hacer que nuestros adversarios deban hablar y actuar en consecuencia. Evidentemente, nuestros intereses y temas tienen que estar alineados con los intereses de los electores. Es decir, la claridad y la intensidad de lo que deseamos hacer y comunicar, deben imponerse en la campaña y hacer que nuestros adversarios vengán a nuestro terreno, con lo cual, ellos abandonan el suyo y pasan a hablar de nuestros temas.

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 los integrantes de la misma, generando coherencia y congruencia en las acciones, y comunicaciones, tanto del candidato como de todos los miembros del equipo y, esto sin dudas, ayudará en la consecución de los objetivos planteados.

Permítanme colocar un ejemplo. En cierta campaña, decidimos los temas y el timing -momento adecuado o sincronización- de los mismos en cada etapa de la campaña. Lo resolvimos de acuerdo a nuestros intereses y a lo que nos era más conveniente en función de la estrategia, la cual evidentemente respondía a los anhelos, aspiraciones, angustias y temores de los electores, pues queríamos hacer los planteamientos de tal manera que fuéramos guiando al elector a un proceso de pensamiento que los acercara a nosotros.

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, los únicos problemas eran que el orden que ellos le habían dado a los temas no tenía mucha lógica, pareciera que los escogieron al azar y, además, ese orden era distinto al nuestro. Rápidamente conversamos con el medio y le sugerimos hacer algunos cambios, explicándoles que el orden que le proponíamos tenía mayor lógica. El medio aceptó parcialmente y, así solo tuvimos que cambiar algunos detalles.

Ante esta nueva realidad, optamos rápidamente por hacer todos los lunes a primera hora nuestro encuentro con los medios, y aparte de hacer un recuento de la actividad de la campaña la semana anterior, introducíamos un tema correspondiente a nuestro programa de gobierno. Este tema, era el mismo que planteaba el medio de comunicación social para los días jueves, así que nosotros nos adelantábamos y los lunes nos poníamos a la delantera.

¿Qué efectos causaba esta decisión de hablar los lunes? Pues que nuestros adversarios los días jueves hablaban sobre el mismo tema que ya nosotros habíamos planteado y que nosotros volvíamos a repetir exactamente lo mismo, haciendo que un mismo mensaje fuera transmitido en varias ocasiones, consiguiendo llegar a más electores. Al poner a nuestros adversarios a hablar sobre nuestros temas, estábamos dominando la agenda de la campaña y hacíamos que los demás vinieran a nuestro terreno y dominábamos el debate mediático.

Desarrollar una campaña requiere de tiempo. Tiempo para estudiar, investigar y prepararse. Por ello, no es de extrañar que los proyectos exitosos comiencen a prepararse con dos años 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, es que la estrategia debe estar plasmada en un documento, pues si no está escrita, si solo está en la mente del candidato y sus colaboradores cercanos, al final esa estrategia no existirá, pues el calor y la intensidad de la campaña hacen 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, es 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 deben estar expresadas 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 deben ser amplios y profundos, 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 estamos en la fase de evaluación de los objetivos y metas, también debemos prever un mecanismo para la medición y auditoría 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 inversión -logísticos, humanos y tiempo- contra los resultados, serán muy seguramente, desfavorables. Por lo tanto, lo que no se mida y no se audite, debe o bien ser descartado o bien modificado para que sea auditable y medido.

Coloco un ejemplo sencillo, pero que será ilustrativo de lo anterior. En una campaña en México a nivel de un estado -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: ¿tenemos la capacidad de colocar 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 de nuestro candidato, de su movimiento o partido y de su entorno más cercano, así como la de nuestros adversarios. Este estudio no solo toma en cuenta los positivos o negativos que puedan tener el candidato, su entorno, movimiento y adversarios, debe ir mucho más a fondo; encontrar muchos más detalles, y tener claridad en cómo el electorado percibe a nuestro candidato y a nuestros adversarios.

Al profundizar en este tema, debemos encontrar las causas que originan los negativos de nuestro candidato, para poder neutralizarlos y, en el caso de nuestros adversarios poderlos potenciar y exhibir. Ese es parte del juego. Si no lo hacemos nos exponemos, por un lado, a ciertos riesgos y desaprovechamos oportunidades para golpear a nuestro adversario.

Comento un par de ejemplos que nos permiten ilustrar lo anterior. En una campaña, un candidato joven, preparado, carismático, transparente en su vida pública y privada, con buenas posibilidades, tenía la carga negativa de su apellido; es decir, algunos familiares habían sido muy cuestionados públicamente, aunque la realidad es que a ninguno de sus familiares jamás la justicia le abrió ninguna investigación y, mucho menos, jamás fueron sentenciados. Simplemente fueron objeto, por años, de acusaciones sin fundamento -menos aún, con pruebas-, pero eso, marcó el apellido y todos los estudios nos indicaban que era una fuente importante de sus 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 tomamos 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 lo tanto, él -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 venidera campaña, si querían atacarlo, que lo hicieran con él, y no con su familia, pues jamás respondería a ataques contra su familia.

La reacción inmediata de los medios y de algunas personas en las redes sociales fue negativa, pero, centramos el debate en ese momento, y un par de semanas

después ya el tema ni era noticia, ni había referencias en las redes sociales. Meses después entramos formalmente a la campaña y, el tema de su familia, sencillamente no estuvo en la palestra, pues ya se había agotado el tema.

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, pues le hacía daño a este último, y a su vez, el candidato lo consideraba una ficha extraordinaria y no quería prescindir del operador. Sencillamente hablamos con el operador, le enseñamos los estudios. Se impactó de la pésima percepción que el electorado tenía de él, pero afortunadamente lo entendió.

Lo debatimos con él y, se hizo lo que se tenía que hacer. Cero declaraciones a los medios, bajo perfil en su totalidad, no asistía a ningún evento público de campaña y solo aparecía a reuniones muy selectas y privadas. Al desaparecer del radar de los medios a este operador y al comenzar a no ver fotografías, imágenes y reseñas por parte del elector, sencillamente fuimos eliminando de manera progresiva, una fuente de generación de negativos para nuestro candidato.

Otro elemento importante es la definición de los temas centrales, el terreno sobre el que nos queremos mover a lo largo de la campaña. Tener claridad en los límites sobre los cuales nos vamos a desenvolver, en qué terrenos y temas son fortalezas de nuestros adversarios y que, por lo tanto, no debemos meternos allí, es fundamental y crucial para que la estrategia tenga coherencia y resultados en el tiempo.

El mantenernos apegados a nuestra estrategia y a nuestros temas a lo largo de la campaña, evita, por una parte, que invadamos terrenos o temas donde nuestros adversarios pueden tener ventaja y que adicionalmente, nos haría ver débiles e improvisados ante el electorado. Por otra parte, la férrea disciplina y apego a nuestra estrategia y mensaje, además de presentarnos como coherentes, es una incitación a que el adversario entre a nuestro territorio y allí, tenemos la ventaja.

Adicionalmente, la evaluación constante de los acontecimientos, las coyunturas, el actuar de nuestros adversarios, nos permite dibujar escenarios futuros y cómo debemos adaptarnos sin salirnos de nuestra estrategia. Aquí funciona la máxima de que la estrategia se hace para ganar, las tácticas, para no perder. Es decir, si podemos trabajar con la debida antelación, este ejercicio nos permite blindar nuestra estrategia y su aplicación en el tiempo.

Definir quién es nuestro target -público o segmento poblacional objetivo- y donde está, es 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, hay que definir con claridad cuáles son y donde están los electores que podremos mover hacia nuestra posición y llevarlos a votar por nuestra fórmula.

No podemos lanzar a diestra y siniestra a todos los electores, no hay campaña capaz de financiar y sostener ese ritmo. Por lo tanto, para ser efectivos y muy eficientes, debemos concentrarnos en nuestro target -público o segmento poblacional objetivo-, enfocar la mayoría de los esfuerzos sobre ellos y evitar el desperdicio de tiempo, esfuerzo y recursos en el segmento de electores que de antemano sabemos, que por ningún motivo votarán por nuestro candidato.

Esto es posible saberlo con cierta precisión si combinamos varias técnicas de investigación y estudiamos sus resultados con detenimiento. Así como antes comentamos sobre el “terreno” sobre el cual desenvolvemos y, nos referíamos a los temas centrales a tocar a lo largo de la campaña, aquí nos referimos a la tipología y características de nuestros electores y a su ubicación física. Tener claridad en este tema, nos ahorra muchos recursos y hará que la campaña sea mucho más eficiente en la consecución de sus objetivos.

Por último y, por ello no menos importante, la estrategia debe ayudarnos a definir los temas que queremos manejar en la campaña, pero también debe darnos todos los insumos para la construcción del mensaje central de la campaña. No estamos 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 se tratan de los electores, no del candidato. Se trata de 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 tantas y tantas que se ven a diario, son frases vacías que, si acaso reflejan -y de muy mala manera- el pensamiento o, quizás el ego del candidato, pero a la población no les dice absolutamente nada.

Por lo tanto, el estudio profundo, serio, metódico y científico de los resultados de todas las herramientas de investigación que usemos, nos permitirá ponernos en la piel del elector, vivir y sentir lo que él vive, siente y padece en su vida cotidiana. Esto nos permitirá conocer claramente cuáles son sus sueños, aspi-

raciones y temores, con lo cual podremos producir un mensaje que además de interpretar al elector, lo represente, le dé esperanzas, lo ilusione y, le permita generar empatía con el candidato.

Si logramos esto, habremos avanzado en un paso importante, pues al haber empatía, aumentamos la posibilidad de que nuestro mensaje sea escuchado, entendido y sobre todo, aceptado y hecho como propio por el ciudadano. En definitiva, estamos rompiendo la barrera de la sordera selectiva que nos imponen los electores y estaremos 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, es en lo 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 podremos 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 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 nuestro aliado.

La investigación a través de: encuestas, focus groups -grupos focales-, entrevistas en profundidad, mapas del poder, análisis demográficos, targeting electoral -público o segmento poblacional objetivo, focalización electoral-, análisis multivariados de los resultados de las encuestas, entre otros más, requiere tiempo para su elaboración, recolección de la data, procesamiento y posterior análisis. A eso, habrá que contrastar cada resultado de cada herramienta de investigación con los demás; discutir, debatir y razonar, por lo cual, el tiempo, es clave.

Otro ingrediente es el dinero. Para diseñar la estrategia hay que investigar y la investigación cuesta dinero. Claro está, dependiendo del tamaño de la campaña se usarán más o menos herramientas, pero siempre será vital usarlas. No hay manera de hacer una estrategia seria, consistente, sólida y sobre todo ganadora, si solo nos guiamos por el olfato de los actores políticos. Por otra parte, hay que ver la investigación como una inversión y no un gasto. Al investigar se

está obteniendo información de buena calidad, resultados científicos que nos permiten usarlos como guía para nuestro desarrollo estratégico. Si quisiéramos ejemplificarlo, es como volar un avión donde además de la capacidad visual del piloto y su experiencia, tenemos todos los instrumentos a nuestra disposición. Ningún piloto serio aceptaría volar solamente por observación, pues si no tiene instrumentos, está 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 nos rentabilizará en términos de inversión versus resultados. Por ejemplo, ya comentamos anteriormente que debemos enfocarnos en nuestro target -público o segmento poblacional objetivo- y no desperdiciar recursos en electores que jamás votarán por nuestra fórmula.

¿Entonces, cómo sabremos las características y la ubicación de esos electores que son susceptibles de moverse hacia nosotros y votarnos, sino no invertimos en investigación? De vuelta, estaríamos volando un avión, sin instrumentos. Seguramente usted no abordaría un avión sin instrumentos, entonces ¿cómo afrontar una campaña, sin investigación?

El talento humano es otra parte fundamental a tomar en cuenta como requerimiento de la estrategia. La correcta selección de quien hará los distintos procesos de investigación, es fundamental. Para ello hay que estudiar la calidad de los estudios previos que hayan hecho, su historial, referencias y, de ser posible, su ranking en el mercado y, que tan especializado es en las herramientas que se le contraten. Aquí también entran los consultores políticos. La correcta selección del mismo, será una pieza clave para el éxito de la campaña. Así que el talento, la experiencia y las referencias que pueda presentar son importantes y cuál es su área de experticia, pues no todos los consultores políticos, son expertos en todas las áreas de la comunicación política.

Hay muchas especialidades que van desde el contacto directo, el manejo de la estructura territorial y o electoral, los expertos en manejo de las redes sociales, los investigadores sociales, los investigadores de los adversarios, los informáticos, los estrategas, gerentes de campaña y la lista sigue, pues con la tecnificación y complejización de las campañas, también surgen nuevas especialidades. Por lo tanto, la selección del consultor requerido de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la campaña, entra dentro de la clasificación del talento requerido para el desarrollo e implementación de la estrategia.

También vamos a requerir gente. Mucha gente. Una campaña no se hace sola. Podremos tener la mejor investigación, la mejor estrategia, pero, después

debemos materializarla en acciones de campaña y por supuesto, se requiere gente. 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 sea el candidato y, su pequeño entorno, no será fácil manejar la campaña y, sobre todo, cumplir los objetivos.

Por supuesto, en materia de campañas electorales, lo que sobra no abunda, pero siempre tendremos que 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. Permítanme una breve anécdota que tiene relación con este tema. 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, en función 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 un gerente de campaña, no había equipo de campaña, ni siquiera comando u oficina de campaña. Para estas, se había recibido como donación -la semana anterior a mi llegada- una edificación muy bien ubicada, grande, amplia, pero, pequeño detalle, tenía 4 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 90 días de las elecciones y varios puntos debajo de nuestro principal adversario. El candidato había sido postulado por un movimiento de reciente constitución y las firmas para ello 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 invitarlos a formar parte de la campaña.

La mayoría no quiso involucrarse, pero, con los que aceptaron la invitación, los reunimos y fuimos inventariando cuales eran sus áreas de experticia o en su defecto, en qué áreas deseaban colaborar. En menos de 15 días ya teníamos un equipo de campaña bastante respetable, más por su voluntad de querer hacer, que, por su volumen o experticia, pero era lo que teníamos y con ellos había que construir una campaña.

Para mi fortuna, la voluntad de esas personas, permitió que se dejaran guiar y orientar a lo largo de la campaña y todos los días integrábamos a más y más

gente. Realizamos varias acciones muy efectistas y llamativas, y los medios nos 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 eventos. Fuimos desarrollando la campaña bajo los parámetros estratégicos ya establecidos, y no nos apartamos nunca de ellos, ni del mensaje. Por supuesto el trabajo fue monumental, la cantidad de horas diarias que invertimos era tremenda, muy agotadoras y desgastantes. Todas las acciones eran meticulosamente pensadas, planificadas y ejecutadas, pero, al final no solo logramos hacer una gran campaña, sino que logramos superar a nuestro adversario y ganar 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 gallardamente a felicitar al equipo por la victoria. Hasta allí todo bien, pero, hizo un comentario que me 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, el poco talento que teníamos y la gran voluntad de ese pequeño grupo de personas que comenzó la campaña 75 días antes de la elección, al estar organizados, al seguir un plan, con una estrategia clara y un mensaje de impacto, logró una victoria que para nosotros fue muy sufrida, pero que, 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 debemos considerar y que contribuyen a que la estrategia sea un éxito. Tener un plan de campaña, detallado y presupuestado es vital. Si hacemos el símil con la aviación es tener un plan de vuelo, saber de dónde partimos, a dónde vamos y sobre todo, cómo lo vamos a lograr. El plan de campaña, es la concreción en acciones de la estrategia. La estrategia no solo es un documento abstracto, es un documento con 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 la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos.

Por otra parte, una campaña bien organizada debe contar con lo que usualmente se ha llamado Cuarto de Guerra. Esta instancia está conformada por un pequeño grupo elite, gente con capacidad de 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 prever.

En esta instancia juega un rol fundamental el talento humano con el que podamos contar y, el nivel de su 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 y el candidato si así lo desea. Tener esta instancia es tener a un grupo pensante, que no se deja contaminar por el calor de la campaña o 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 de la campaña, 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 nos puedan ayudar a auditar las actividades de campaña. En ocasiones nos referimos a este grupo como Torre de Control. Este grupo, de manera pragmática debe ayudar a evaluar las actividades de campaña, verificar que se hayan cumplido las metas y objetivos establecidos para cada actividad. De nada sirve programar actividades si estas no se realizan o se realizan a medias. Lamentablemente, en muchas ocasiones, tanto el personal voluntario como el contratado, tienden a modificar la realidad, bien sea por vergüenza o, bien por costumbre, ya que la actividad evaluada no alcanzó la meta propuesta. En ambos casos hay un daño a la campaña, que además es irreparable, pues como ya comentamos, el tiempo es irrecuperable y escaso.

Por lo tanto, tener un pequeño equipo que nos ayude a auditar las actividades de campaña, que nos dé información cierta y fidedigna, nos permite hacer los ajustes necesarios para solventar las causas que hayan provocado, que algunas actividades, no hayan cumplido 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 nos ayudará a proporcionar indicadores que servirán para evaluar los progresos de nuestra estrategia y nuestro plan, en función de los objetivos. Claro está,

no serán los únicos indicadores, a esto hay que añadirles los resultados de las investigaciones que vayamos haciendo a lo largo de la campaña. Esta combinación de cómo nos vemos desde adentro y como nos ven 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 invaluableles que nos ayudarán no solo a blindar nuestra estrategia, en función de los objetivos, sino que nos 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; la intensidad de la campaña, el calor de la misma, la urgencia de todas las actividades, pueden hacer que se desvíen 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, ni lo táctico a lo estratégico. El foco es el votante, son los objetivos estratégicos previamente definidos y, siempre debemos estar sobre esa línea. Abandonarla, puede costarle caro a la campaña.

The background of the page is a vibrant red with a complex geometric pattern of overlapping squares and rectangles in various shades of red and orange. In the lower half, there is a faint, dotted map of the world in a light gray color, centered behind the text.

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?

Capítulo 4

Investigación ¿gasto o inversión?

¿Para qué sirve? Principales herramientas

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 da buena parte de los insumos para poder producir una estrategia exitosa, por lo cual, el primer concepto a tener claro es que ésta 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 queremos 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 a nuestra campaña.

Hay muchas herramientas que podemos usar hoy en día. Reitero, 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 Latino América y África- hay campañas que se desarrollan en función del olfato de los candidatos y sus colaboradores cercanos ¿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 quien tenga el olfato más afinado. En todo caso, es una suerte de ruleta rusa, donde el resultado final será siempre una incertidumbre.

Si la campaña, no tiene una buena investigación que le dé soporte, una estrategia sólida, un mensaje tremendamente emotivo que conecte con el corazón del elector y que además le haga sentir 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 hay que 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 nos ayudará a tener claridad sobre los anhelos, sueños y preocupaciones del electorado. Nos dará los datos precisos sobre la imagen de nuestro 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, nos arrojará datos sobre la intención de voto y qué tan sólida es.

Adicionalmente, nos aproximará a las expectativas de los electores, a entender el entorno social, económico, político de ese momento histórico concreto, nos dirá qué tipo de electores tenemos al frente, cómo son sus costumbres, hábitos. Nos aportará valiosa información de cómo el elector visualiza su futuro, que tipos de electores hay, podremos categorizarlos no solo de acuerdo a sexo, edad, nivel socio económico o educativo, sino que nos permitirá ir mucho más allá e identificar quienes están más cerca de nuestra propuesta y quienes más lejos, quienes, a pesar de mostrarse indiferentes, podremos acercarlos a nuestra posición y quienes definitivamente, jamás estarán con nosotros.

La investigación también nos ayudará a definir cuáles son los canales y medios más efectivos y eficientes para transmitir nuestro mensaje, con lo cual podemos hacer una priorización sobre la inversión en medios y publicidad. Pero más aún, la investigación nos ayuda a construir un mensaje poderoso, impactante, que haga que el elector se sienta identificado con nuestra propuesta. Igualmente, nos ayuda descifrar cuales deben ser las señales que debemos emitir para despertar su interés, generar 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 nos permitirá tener la seguridad de qué imágenes y palabras asociadas a nuestro mensaje son las que mejor permean en la mente del elector, pues conocemos en buena medida su proceso de pensamiento y esto, nos abre el camino a su corazón, desatando sentimientos de empatía, superando así esa enfermedad moderna que ya definimos como la sordera selectiva. Es

decir, a pesar de su proceso y experiencia consciente, podemos 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.

Permítanme ponerles un par de sencillos ejemplos de lo que la investigación puede hacer si se utilizan correctamente las herramientas y se interpretan certeramente los resultados.

En el primer caso, las encuestas nos 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 desempleo rondaba el 16%, el embarazo adolescente con terribles cifras -14 partos diarios de niñas menores de 14 años-, uno de los niveles más altos de feminicidios de Latino América, inflación del 6% anual, el 49% de los niños menores de 5 años presentan desnutrición crónica, una deserción escolar del 36% en menores de 10 años.

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 ONG's, y del propio Estado. Con estos elementos, que seguramente nuestro 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.

Reconozco que fue muy disciplinado en eso, sin embargo, perdió la elección. Por nuestro lado, nos enfocamos en el tema social, en la generación de oportunidades para la gente. Al principio solo el candidato entendió claramente hacia donde deseábamos orientarnos, pero ni el partido ni el equipo de campaña lo veía. Estábamos abajo en las encuestas y hablábamos de programas sociales

y generación de oportunidades, cuando el principal problema del país era la inseguridad.

¿Cuál fue el resultado? Comenzamos a subir en las encuestas a razón de 1% mensualmente, con lo cual, en 9 meses ya habíamos superado a nuestro adversario, y logramos mantener ese ritmo de crecimiento y ganar la elección varios meses después. Reitero, solo coloqué algunas cifras e hice una síntesis extrema del caso, pero el punto aquí es dejar claro que los procesos de investigación son complejos, requieren 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 los interpretó de manera muy distinta. El resultado final demostró que nuestra lectura era mucho más acertada, pues nos metimos en el ADN de los electores y pudimos no solo percibir lo que ellos percibían, pudimos sentirlo, vivirlo y por ello, encontramos un mensaje con el cual nos conectamos 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 le pasamos 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 deseábamos en toda la imagen gráfica y audiovisual de la campaña en función de la estrategia.

El creativo desarrolló su trabajo y nos hizo su propuesta -una sola propuesta-excelente, creativa, innovadora. Sin embargo, a pesar de que estaba enmarcada en los criterios que le habíamos dado, le sugerimos 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, teníamos la propuesta A, digamos que la original que presentó el creativo, y las propuestas B y C. Llevamos las tres propuestas 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 nuestro mensaje, termino siendo la propuesta C. ¿Eran malas las propuestas A y B? No, para nada, eran geniales. Pero era mucho mejor la C, el estudio nos los confirmó, al igual que el resultado electoral posterior.

Conclusión de estos dos casos. Si están disponibles distintas herramientas de investigación, y si las sabemos 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, nos da una ventaja sobre el adversario, pues nuestra estrategia será sólida y blindada, y nuestro mensaje, será de

impacto, con capacidad de llegar no solo a la mente del elector, 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 ciencias políticas nos 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 lo comentamos anteriormente, depende mucho del tamaño, el tiempo y los recursos disponibles. En todo caso recuerde 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. Lo segundo, la campaña más cara, es la que se pierde o no logra sus objetivos. Así que, priorice a la hora de presupuestar la campaña.

Le dejo entonces una breve descripción de 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 nos permiten cuantificar la opinión pública de manera bastante precisa y útil para la comunicación de la campaña. Si estamos ante una campaña que hace una gran comunicación entre el candidato y los electores, el proceso de investigación de la opinión pública debe ser constante, idealmente mes a mes, a fin de ir descubriendo nuevos electores, target –público o segmento poblacional objetivo–, nuevos mensajes y respuestas de los electores.

Cuando estamos comunicando intensamente a diario en la televisión, radio, periódicos, revistas, correo directo, puerta a puerta, teléfono, a través de las redes sociales, en eventos de campaña, entre otros, debemos monitorear todo lo que estamos comunicando y es aquí donde las encuestas nos ayudan a calibrar y cuantificar la reacción del elector sobre lo que estamos comunicando y si estamos 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.

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

Ahora, la muestra de votantes a encuestar debe ceñirse estrictamente a las reglas que se aplican a la estimación de probabilidades. Adicionalmente, la selección debe ser hecha aleatoriamente, pero, deber ser proporcional a las características de la población objeto del estudio en términos de sexo, edades, niveles educativos, socio económicos, ocupación, religión, tendencias modernas –animalista, vegetariano, vegano, ambientalista, agnóstico- etc.

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 tres y el cinco por ciento.

Esto quiere decir que, si la encuesta nos 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 nos habla del nivel de confianza de la encuesta, la cual pudiera estar entre el 92% al 98%, nuevamente dependerá del tamaño de la muestra.

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

2. Seguimiento de opinión pública (Tracking)

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

Generalmente 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.

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, 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 muestra del cuarto día se incorpora, y se desincorpora la muestra del primer día. El quinto día se incorpora la muestra de ese día y sale la muestra del segundo día, el sexto día se incorpora la muestra recolectada, y se descarta la muestra 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 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, los focus groups 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 entender “el por qué”.

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

También nos permite saber y entender el lenguaje, los modismos y frases que usan los distintos grupos poblacionales. Esto permite que, haciendo los focus antes de las encuestas, podamos 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, nos da buenos insumos para la construcción de nuestro mensaje, claro está, tomando en consideración que hay que aplicar los focus, sobre los distintos segmentos de la población, a fin de tener la opinión de todos los grupos. No es lo mismo la opinión, los 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, debemos tener la opinión de todos los grupos y encontrar un hilo conductor que interconecte a todos los grupos. Los focus también se hacen después de las encuestas, por un lado, para validar ciertos datos que arrojaron estas y de otro, ayudar a encontrar lenguajes, sentimientos que nos sirvan para testear mensajes, piezas publicitarias, ayudándonos a definir cuáles son mejores, las que más impactan, y generan sensaciones y sentimientos de empatía. Dicho de otra manera, con qué piezas se sienten más identificados los electores.

4. Entrevistas en profundidad

Esta técnica es básicamente una conversación con un entrevistado, para lo que el entrevistador lleva una guía y, en la cual, si bien se le permite al entrevistado tocar los temas de manera amplia, el entrevistador debe mantener la conversación en los temas de interés, a fin de que la conversación no se haga infinita. No hay respuestas buenas o malas. 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 el foco debe estar sobre ella, es muy posible que en el transcurso de la conversación surjan otros temas colaterales que puedan ser importantes por sí mismos o, porque tiene relación con los temas de interés de la investigación. Por lo tanto, el entrevistador debe tener la capacidad para mantener el enfoque, pero con cierta amplitud, a fin de que el entrevistado nos aporte la mayor cantidad de información posible. Como no es una encuesta, la información obtenida es de carácter cualitativo y nos permite introducir en la guía de los focus grupos, 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, 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 no cualquiera está en capacidad de hacer, pero, realizado con el equipo adecuado, aporta información de alta calidad, que debidamente discutida y debatida, 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” de 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 nos permite obtener un diagnóstico que, en función de ello, ayuda a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Luego de analizarlas, pueden ser de gran ayuda para la toma de decisiones estratégicas para mejorar la situación actual del proyecto. Pueden tener cierta carga de subjetividad, pero, lo interesante es que, si están bien realizadas y cruzadas las variables, ofrecen información valiosa para decisiones estratégicas y tácticas.

7. Análisis de resultados electorales -targeting electoral -público o segmento poblacional objetivo-

El análisis de los resultados electorales de pasadas elecciones, puede ser un instrumento sumamente interesante, que nos 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 determinada, históricamente la mayoría de los lectores no le votan a un determinado partido o movimiento, probablemente esa condición se mantenga.

Por otro lado, nos permite detectar las zonas donde generalmente la abstención es importante.

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

Al determinar estos cuatro tipos de comportamiento, podemos hacer mucho más eficiente la inversión en comunicación, en las distintas áreas geográficas y nos ayuda a personalizar e individualizar el mensaje. Por ejemplo, si detectamos 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. Si ese es un terreno muy fértil del adversario, la inversión que se haga allí, debe ser menor a la zona geográfica donde hay volatilidad electoral. Sin duda esta última puede ser mucho más rentable.

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

Ahora bien, fundamentalmente en la última década, nos hemos encontrado con 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, hace un poco más difícil seguir la pista del comportamiento electoral, pero, igualmente se puede obtener información importante y, por lo tanto, no hay que 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 lo tanto, las estudia mediante metodologías cuantitativas, para poder 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 nos permite 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 enfoque está relacionado con la evaluación de “la calidad de los datos”.

Generalmente 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 la 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 de abordar los procesos de investigación, tenemos los análisis geográficos, los cuales tienen asociada una referencia geográfica, de tal manera que podemos 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, nos permitirá tener una visión sectorizada, segmentada territorialmente.

11. Estudios de entorno

El análisis del entorno es un proceso mediante el cual se pueden identificar los factores estratégicos del entorno. 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 debe 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.

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 nos permite comprender lo que no es evidente, lo que está bajo la superficie de las apariencias, pero que sí es condicionante, pues podemos descubrir no solo los vasos comunicantes entre instituciones, personas e intereses que pueden estar conectados y que a simple vista no los logramos detectar.

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. Consultores argentinos Julio Pizetti e Iván 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 y lo hace así: “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 de que ocurra un evento depende 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 nos permitan efectuar una segmentación del electorado, sobre la base de algunos de sus aspectos anteriormente mencionados.

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 humanas, 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, solo por poner dos ejemplos y, cómo estos elementos pueden afectar a los electores y su comportamiento.

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 el 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 nos facilitan 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 supremamente 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.

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 las mismas 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.

19. Big Data

La racionalidad que tenemos los seres humanos, es la capacidad que nos permite pensar, evaluar, entender y actuar de acuerdo a 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 al 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. Si bien esos pasos son creados por el hombre para solucionar problemas, es a lo que le llamados algoritmos, los cuales son llevados del lenguaje natural a un computador por medio de un lenguaje de programación. Por otra parte, el big data que está formado por conjuntos de datos cada vez de mayor tamaño y complejidad, especialmente procedentes de nuevas fuentes generadora de datos. Estos conjuntos de datos son tan voluminosos que los softwares de procesamiento de datos convencional no logran procesarlos.

Sin embargo, estos volúmenes enormes de datos si pueden ser recolectados, clasificados, depurados y procesados, se pueden utilizar para abordar problemas, predecir comportamientos que antes, sencillamente 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 hacemos en las redes, va dejando rastros digitales y ese volumen de datos al ser copilados y analizados por los algoritmos, permite predecir nuestro comportamiento. El big data 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 la data, 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 ayudarnos 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 nos brindará más y mejor información, y haciendo más eficiente la toma de decisiones.

Como se ha podido ver, las herramientas para la investigación, tanto en campañas como en gobierno son muchas. Aquí, solo se han enumerado algunas de ellas, por lo 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 su campaña o la de sus adversarios está teniendo sobre el electorado, o si su mensaje lo están entendiendo, si su campaña está atrayendo o alejando a los electores. 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 gobierno o parlamento, de eso, no le quepa la menor duda. Hay una máxima en campaña 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 es que entienden -por lo general de manera muy dolorosa y, costosa- que su olfato, su percepción estaban equivocadas.

En la gestión de gobierno o de un parlamentario, sucede exactamente igual. Si no tienen investigación se tiende a actuar, desarrollar, planes y actividades en función de su percepción u olfato del gobernante o parlamentario y, a pesar de lo muy experimentado y estudiado que pueda ser este, 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 nuestro empeño en investigar es exagerado. Tienden a pensar -en ocasiones- que, al ser extranjeros no conocemos lo que ellos -candidatos, gobernantes o parlamentarios- llaman "realidad" y, por ello, insistimos 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 este 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

Capítulo 5

La importancia del mensaje

En varios capítulos hemos comentado sobre el mensaje. Aquí queremos hacer énfasis en la importancia del mismo.

Por ello, volvemos a ratificar un concepto que, si bien fue desarrollado por Tony Schwartz en los años 70, 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, queremos darle tanta importancia que, si pudiéramos 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, es decir, la sincronización en las funciones de cada uno de los órganos, es lo que hace 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 lo tanto, que cada componente de la estrategia funcione y cumpla sus objetivos es 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 las tareas que le fueron encomendadas en tiempo y forma, pues si alguna se retrasa o no cumple fielmente 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 visualizamos la estrategia como el cuerpo humano, podemos decir que el mensaje, es el corazón de la estrategia. Este órgano es quien 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 esa misma función dentro de la estrategia. El mensaje debe llegar no solo a la mente de los electores, debe ir más allá y generar sentimientos y emociones en sus corazones. Los mensajes, más que transmitir información, cifras y datos, deben transmitir sentimientos, generando 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 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 descodificación de los mensajes por parte de los receptores, toma apenas unos segundos, por lo cual, si queremos ganar la competencia ante los miles de mensajes que reciben los ciudadanos diariamente, debemos tomar en consideración las características del mensaje, así como el proceso de pensamiento de los electores. Por lo 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 no es otro que, repetimos, generar sentimientos y emociones, que guíen el proceso de pensamiento del elector a formar una identidad del candidato y que lo lleven a generar empatía con el candidato.

Este 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. El término es 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, hablamos de 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 tarjeta 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 generaron empatía con algún candidato, se impondrán a los sentimientos negativos. Así que, si un candidato desea ganar esa batalla final en el momento 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 generado 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 colocarse en la piel de los electores, sino que, apoyado en la mayor cantidad de procesos de investigación que sea posible, hay que llegar a sentir lo que los ciudadanos sienten, padecen, lo que aspiran, entender su visión de la vida, y, sobre todo, entender sus miedos, angustias y qué les quita el sueño. Sumado a ello, debemos tener claridad en las características elementales que debe tener un buen mensaje.

Estas características nos llevan a construir un mensaje que sintetice todo el proceso de investigación previo, pero, sobre todo, nos lleva a tener la seguridad de que el mensaje cumplirá su función; acercar mutuamente a electores y candidato, generar empatía, cercanía y la seguridad en el elector de que ese candidato, resolverá los problemas que, a él, tanto le preocupan. Veamos entonces, las 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. A saber:

Características básicas del mensaje

1. Claro

Un mensaje difuso, complejo, termina confundiendo al receptor del mismo. Por ello, cuanto más claro y preciso sea, mayor será su impacto y recordación. Hay que tener presente -e insistimos en esto una y otra vez- que estamos en la era

de la híper información. Por lo tanto, la claridad del mensaje es vital si se desea tener la posibilidad de que éste llegue a su destinatario, en medio de un gigantesco océano de información. Si lo complejizamos, el ciudadano sencillamente ejercerá su sordera selectiva y, ni siquiera lo verá o escuchará.

2. Sencillo

La complejidad en el mensaje termina haciéndole 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 generar la sensación de que son personas ilustradas y preparadas es muy común, y esto es un gran error. Lamentablemente, la gran mayoría de los electores, -fundamentalmente en Latinoamérica- son personas sencillas, humildes, con un grado de instrucción relativamente bajo. Entonces ¿para qué complejizamos el mensaje?, no tiene ningún sentido, pues lo que deseamos y lo que se busca con el mensaje, es llegar a las fibras más íntimas del elector, y que éste le provoque emociones y sentimientos que lo acerquen al candidato.

Reitero, no solo debemos competir contra los adversarios en la carrera electoral, hay que competir contra el mundo de información que nos rodea, 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 ellos lo comprenden, lo entienden, entonces estamos ante un mensaje sencillo que puede ser interpretado y entendido por la gran mayoría del electorado.

3. Corto

En la era de la híper información, ha surgido la tendencia a informarse en 280 caracteres. Comentábamos anteriormente los filtros que los ciudadanos colocan ante tanta información. Si el receptor ve o siente 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, enamorarnos o discutir con alguien, sobrevivir, auto preservar 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

la 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 micro expresiones 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 generen emociones y sentimientos, así que, hágaselo fácil al cerebro de sus electores, haga su mensaje sencillo y sobre todo corto.

4. Creíble

La credibilidad en el mensaje es fundamental y ésta viene dada básicamente por dos variables. La primera, la calidad del mensajero y el nivel de conocimiento que tenga el receptor sobre el mensajero. La segunda variable, es que efectivamente, la información sea creíble y el receptor la pueda comprobar. No es un secreto para nadie que, si hay un segmento de nuestra sociedad que está muy desprestigiado y en el que los ciudadanos no creen, es el segmento político. Nos guste o no, estemos a favor o no, es una realidad innegable que le está haciendo muchísimo 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 volvemos a un 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, este debe ser creíble y para ello la calidad del mensa-

jero es vital. En ese sentido nos dicen que lo deseable es 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 nos preparamos con antelación, hay 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 nos hacen referencia, es que, 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 simple, ¿le cree usted a alguien que le desagrada?, probablemente su respuesta sea que no, bueno, los electores piensan y sienten lo mismo. Es decir, no me agrada -negativos altos-, no le creo, por lo tanto, pudiera presentarse una pérdida de votos y si 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 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, debe tener el elector una percepción y conocimientos, aunque sean básicos de la personalidad o historia del candidato, que le permitan formarse una opinión sobre éste, y por lo tanto, que incidan en el nivel de credibilidad sobre el candidato. De vuelta, ¿le cree más a su vecino de hace 20 años o, al recién llegado al barrio?

Otro aspecto que incide enormemente en la credibilidad del mensaje, es la comunicación no verbal. La expresión corporal y facial son elementos mucho más interesantes y atractivos para el cerebro que las palabras en sí mismas. En muchas ocasiones nos ocupamos mucho de la redacción del discurso, de no dejar detalles al azar, de incluir cifras y datos que se consideran relevantes, es más, podemos hacer una pieza de oratoria brillante, pero, dejamos en un segundo plano el hecho de que, sea un buen mensaje que impacte, que trascienda y genere sentimientos al llegarle a las fibras más íntimas del elector.

Según el psicólogo Albert Mehrabian, pionero en el estudio de la comunicación no verbal, la reacción dependerá básicamente de la comunicación no verbal,

de la expresión facial y el lenguaje corporal. Dicho de otra manera, 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 lo tanto, adquiere mayor valor a la hora de comunicar. Entonces, el 55% de nuestra comunicación está en nuestra corporalidad, no en nuestras palabras.

Así que, imaginemos por un momento que tenemos una pieza de oratoria fabulosa, pero, nuestro 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 lo 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, pensemos 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, era 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 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, tuve la oportunidad de vivirlo de cerca siendo aún muy joven. 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 este 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 -rinofima-. No era fácil disimular este problema y a alguien que tiene constantemente la nariz enrojecida, la mente nos 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- enrojecida. El inconsciente nos llevará a pensar que el día anterior el señor estuvo de fiesta, pero, hoy nos habla de políticas públicas y ofertas electorales. Evidentemente, había un problema, -no era el único-, pero, la campaña jamás 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 nos dice 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 lo tanto, si quiere ser creíble, hay que 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 habíamos mencionado que, si los mensajes quieren tener una oportunidad de llegar a la mente y corazón del receptor, deben ser emotivos, deben tener la capacidad de evocar sentimientos en el receptor. Si este proceso no se genera, sencillamente el receptor, minimiza la importancia del mensaje o lo desecha, pues no le logra tocar ningún acorde sensitivo que lo estimule a prestar 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, 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 hiper información, el emisor de un mensaje debe competir diariamente ante miles de mensajes que recibe el receptor. Por esta razón, la repetición de un mismo mensaje aumenta la posibilidad de que el receptor lo internalice.

La declaración que hace un candidato ante un medio escrito, por ejemplo, digamos que con un tiraje de 50.000 ejemplares. ¿Cuántos realmente leyeron esa declaración? Con buena suerte un porcentaje importante habrá leído el titular y eso, depende 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? El número será muy reducido, seguramente. Entonces, repetir y repetir hasta el cansancio nuestro 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. Generar 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 debe lograr que el receptor converse con otros receptores, comparta la información recibida e interactúe con el emisor. La época de 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 puede ser menor, el uso de las nuevas tecnologías, permiten que cualquier ciudadano le escriba o le hable directamente al presidente de un país, sin ningún tipo de intermediarios. Si a eso le sumamos que los jóvenes -mayoría en nuestros países- prefieren estar conectados a través de su Smartphone que ir a una plaza a escuchar hablar de política, tenemos que entender que las comunicaciones -y, sobre todo, la política- han cambiado para siempre y seguirán cambiando.

Entonces, nuestro enfoque debe estar en que el mensaje no solo logre llegar, sino que éste genere 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 es fácil llegar a ese punto. Por ello, no solo la investigación es primordial para ayudar a la construcción de un buen mensaje, hace falta que, con los insumos aportados por la investigación, tengamos la creatividad e inventivas necesarias, para desarrollar un mensaje que, con las caracterís-

ticas aquí enumeradas, logre entonces generar y despertar sentimientos en los electores.

8. El ciudadano debe ser el SUJETO del mensaje

Otra característica fundamental de la comunicación política moderna, es 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, tiene su razón de ser en los ciudadanos a los cuales pretendemos alcanzar y contactar. Nuestro mensaje entonces debe tener un gran impacto en su presente y futuro. El elector debe 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 lo tanto, todo mensaje debe 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, es 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 es 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, es 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. Es 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. Significa que, poniendo como sujeto al elector, el mensaje debe interpretar lo que estos quieren, desean y anhelan. Es decir, en ocasiones lo que hay que cambiar es la forma como se dicen las cosas y no el fondo y, reitero, siempre con el elector como protagonista y centro del mensaje.

Adicionalmente, en función de todo lo anterior y basado en estudios de Neuro-marketing, hay palabras que son claves a la hora de emitir un mensaje. Son palabras que están estudiadas y tienen buena aceptación por parte de la mayoría de los ciudadanos -fundamentalmente el cerebro las recibe con agrado y sin ofrecer resistencia- y, adicionalmente generan empatía del receptor hacia el

emisor. A saber: presente/futuro/esperanza/transformar/ganar/oportunidad/ lograr/mejorar/cambiar/estudiar/amor/corazón.

Evidentemente, no todas las palabras podrán ser usadas en todos los mensajes y escenarios, pero, muchas pueden ser usadas 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, no son todas las palabras que aquí listamos, hay más, pero, tampoco podemos pensar que son “mágicas”. Mucho 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, integrar estas palabras al mensaje pueden ser de mucha utilidad. Son palabras que 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

Capítulo 6

Los componentes de la campaña

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, supongamos que esa empresa pensó en realizar su campaña entre los meses de mayo a agosto del año siguiente al que se hizo el estudio y la planificación. Sin embargo, en el mes de abril, poco antes del inicio de la campaña, sucede un gran desastre natural 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 cambia 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 habrían hecho para ello y la pospondrán, sin mayores dramas.

Sin embargo, en una campaña electoral es muy distinto el panorama. La campaña tiene un día de inicio y de finalización, y posteriormente el día de la elección. Por lo tanto, no importa qué suceda en la campaña o en el país -salvo muy contadas excepciones- el día “D”, el día de la elección, se termina el juego y, se sabrá quién es 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) debe lograr su cometido. Debe contactar a millones de electores, convencerles y lograr que se movilicen a votar, en un mismo día.

Eso, representa una hazaña gigantesca que solo podrá ser afrontada con éxito si se preparó con antelación, y logró estudiar el entorno, hacer su investigación de mercado, definir su estrategia, su mensaje, si se diseñó un plan estratégico

y, tiene los recursos para ejecutarlo. Si bien en casi todas las campañas hay que 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 la misma, a la realidad imperante y a la disponibilidad de recursos económicos, logísticos y humanos que se dispongan.

Si es una campaña nacional, lógicamente requerirá mucha más estructura y complejidad que una campaña municipal, pero, todas necesitan cubrir las áreas básicas que le permitan desarrollar el plan de campaña y lograr su meta. Dicho lo anterior y, para no complejizar demasiado el tema, nos concentraremos en los cuatro componentes básicos que, independientemente del tamaño de esta, siempre deberán estar presentes y, desde los cuales se desprende toda la estructura de la campaña.

A saber, logística, financiamiento, estrategia y mensaje y, por supuesto, el candidato. Dada la importancia de la estrategia, en los capítulos 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 en el mensaje, razón por lo cual, no tiene sentido volver sobre el tema en este capítulo, así que, nos concretaremos en los otros tres elementos: la logística, el financiamiento y el candidato.

1. Logística

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

Por ello, la logística no es una cosa menor, de hecho, es neurálgico, pues si no tenemos la capacidad de desarrollar el plan estratégico de la campaña, no importa qué tan buena sea la estrategia, el mensaje y el candidato, ni siquiera importa que se tengan todos los recursos económicos requeridos. Si no hay 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 lo tanto, de todos los planes y programas que se pretendan desarrollar. Por ejemplo, un clásico en las

campañas son los programas de contacto directo. Estos generalmente implican un gran trabajo logístico, por lo cual su planificación requiere considerar todos los elementos involucrados y sus detalles.

Imaginemos que deseamos hacer una operación puerta a puerta. Para ello tenemos que comenzar por estimar cuántas viviendas deseamos visitar. Ese número nos dará la primera aproximación de cuánto personal se va a requerir, pero, más allá de eso, después debemos estimar si queremos llegar a todas las viviendas o nos enfocamos 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, la concentración de viviendas y fundamentalmente, la rentabilidad electoral que podamos obtener en cada zona.

Adicionalmente, debemos considerar que una sola visita por vivienda, es insuficiente. Entonces, dependiendo del tiempo y del personal que dispongamos, podremos ser mucho más asertivos en la planificación de varias visitas. En lo personal, si el tiempo nos lo permite, siempre trato de planificar como mínimo cuatro visitas por hogar, antes de la elección.

Otro elemento a considerar y que es perfectamente estimable, es cuánto tiempo invertirá cada persona en contactar cada vivienda, cuánto le tomará el desplazamiento, entre vivienda y vivienda. Todos esos elementos, nos llevarán a precisar con exactitud cuánto personal requerimos para contactar las viviendas que hemos seleccionado y, cuántas visitas podremos hacer a cada vivienda, en el tiempo que tenemos disponible.

A todo esto, hay que sumarle el tiempo de reclutamiento y entrenamiento del personal, y el tiempo de producción de los materiales que entregarán en las viviendas 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 se entrega en otras zonas. Esto nos lleva 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 hay que preverlo.

En conclusión, hemos hecho referencia a un solo programa y hemos enumerado a groso 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 queremos que funcionen y sean eficientes, hay que tomar en consideración cada detalle y plasmarlo en el plan estratégico. Reitero, la logística no es poca cosa y, si desea que la campaña tenga éxito, hay que afrontar este elemento con mucha seriedad y realismo.

Además, cualquier programa que desarrollemos en campaña, debe ser auditable, es decir, debemos prever la manera de auditar constantemente todos los programas que hagamos en la campaña. Es la única forma de tener la certeza que los mismos están funcionando, cumplan su cometido y alcancen los objetivos propuestos.

Reconozco que la auditoría es un tema delicado que tiende a generar susceptibilidades entre algunos miembros de los equipos de campaña, con lo cual, hay que estructurar un equipo específico para esta labor, que 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, 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, podremos tener la mejor logística, los mejores recursos humanos, la mejor estrategia y mensaje y, hasta el mejor candidato, pero, si no tenemos los recursos económicos necesarios, la campaña probablemente sea inviable.

He estado con innumerables pre candidatos, 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 les sugiero que primero consigan el capital semilla y después hablamos, pues ningún vehículo es capaz de moverse sin combustible. Estos pre candidatos, generalmente son buenas personas, con buenas intenciones, pero, les cuesta entender que la política cuesta y, que embarcarse en la aventura de una campaña, es un proceso que requiere financiamiento.

En otras ocasiones, me he encontrado con candidatos que tienen el capital para arrancar y si, la evaluación inicial que hago me permite ver que hay posibilidades de salir adelante, pues arrancamos el proyecto y por supuesto hacemos especial énfasis en los programas de búsqueda de recursos, pues al ser limitados los recursos iniciales, debemos ser extremadamente cuidadosos en qué y cuándo invertimos. Es una aventura de cierto riesgo, pero, si hay potencial, se va construyendo la campaña y los recursos van 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 he vivido situaciones realmente complicadas como la siguiente, que, por lo grave, pienso que es bueno compartirla con ustedes. 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 comenzamos a desarrollar la campaña.

Sin embargo, a pesar de que le dijimos 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 el contacto directo con los votantes y programas en los medios. Su tesis era que, en la medida que más exposición tuviera, más subiría en las encuestas y haría más fácil la obtención de los fondos. Si bien contaba con un excelente recolector de fondos, por lo general, los donantes prefieren ver cara a cara al candidato.

Esto nos llevó a que a cierta altura se comenzaran a recortar ciertos programas de la campaña e incluso se cancelaran ciertas actividades que estaban planificadas con antelación. Por supuesto, encendimos las señales de alarma y le hicimos ver al candidato que el error que venía arrastrando y, que no había querido corregir, nos estaba poniendo en riesgo, pues al tener menos frecuencia en los spots de radio y tv y, al cancelar algunas actividades, -por ejemplo- eso sería notorio y generaría un efecto adverso. En ese momento el candidato entendió que teníamos un problema.

Ante ello, decidió tomar una decisión desesperada que no consultó con nadie, pero, como nada está escondido entre cielo y tierra, logré enterarme e inmediatamente hablé con el candidato para corroborarla. Lo que había decidido el candidato era pedir un préstamo bancario hipotecando su hogar. Eso, además de ser absolutamente irresponsable con su familia y con él mismo, era inaceptable -por lo menos para mí- y ante la insistencia del candidato de que seguiría adelante con esa idea, resolví retirarme de la campaña, pues no podía avalar tal acción. El resultado, pues perdió la elección y quedó endeudado de forma personal.

Pero, así como hemos sufrido en la mayoría de las campañas, en solamente una, el financiamiento no fue el problema. Fue una experiencia tremenda, trabajar sin sufrir por ese tema. Tampoco se desperdició, habían controles muy estrictos y, sobre todo mucha eficiencia en la inversión. Como se planificó y se presupuestó absolutamente todo, el equipo central de la campaña tomó las previsiones y jamás tuvimos retrasos en la ejecución 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 es que, quienes conformen esta unidad, deben ser de total confianza del candidato. Esto es vital, pues ellos saldrán a solicitar recursos a nombre del candidato 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 es 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 ticket ganador del premio mayor de la lotería y, por lo tanto, van a tener un retorno enorme por esa inversión. He conocido casos donde el donante deseaba que se le hiciera el compromiso de un retorno 50 veces mayor a su aporte. También he conocido demasiados casos donde el retorno que solicita el donante, es el acceso a negocios en el Estado, sin pasar por las leyes y regulaciones establecidas. La lista de solicitudes de algunos donantes es tan larga, como asombrosa y, en ocasiones 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 los compromisos que adquiere. Establecer los límites de acuerdo a sus propios criterios y, fundamentalmente a las leyes y regulaciones existentes. Mi consejo siempre ha sido que, 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, hay que 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 hay que 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 puede establecer el flujo de caja requerido día por día, semana por semana. Esto es vital, pues contar los recursos requeridos para el momento exacto, nos evitará desperdiciar el único recurso no renovable que tenemos, 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. Así mismo, hay que considerar el momento correcto para salir a solicitar recursos, programando y trabajando con antelación de manera que sea mucho más eficiente esta labor.

Pongo un par de ejemplos de cómo preparar los momentos. Si sabemos que algún medio va a publicar una encuesta, -o tenemos las propias y las publicamos- y si además los números nos favorecen o en su defecto muestran el crecimiento de nuestro 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 podemos, de acuerdo a los intereses de la campaña, programar algunas actividades de alto impacto y en los días sucesivos, como los donantes tendrán la información de esos eventos, estarán más predispuestos a contribuir.

También es importante escoger el día de descanso del candidato. Puede sonar extraño, pero tiene muchísima 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, en helicóptero, donde tuvo decenas de reuniones, y pocas horas de sueño, pues muy seguramente los donantes 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 es que, generalmente en la gran mayoría de los países Latinoamericanos, los fines de semana son los de mayores actividades de campaña. Si adicionalmente realizamos la mediatización de esos eventos, muy probablemente esas reseñas se harán domingo y lunes. Si este esquema funciona así -reitero en casi todos los países Latinoamericanos es así- los días lunes son excelentes para que el candidato descanse y se reponga.

Entonces el día correcto para hacer todas las reuniones de recolección de fondos son los martes. Tiene usted a un candidato fresco, 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, generalmente da muy buenos resultados.

Por otra parte, es importante tener muy claro los distintos tipos de donantes y adicionalmente, tener 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 debe 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. Este grupo por lo general dona sin

esperar nada a cambio y casi de manera espontánea, pero, no por ello, no hay que sentarse a esperar que lleguen solos, hay que 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, hay que hacer la labor de acercamiento para poder concretar la donación.

Los inversionistas, son el grupo con el cual hay que realizar la mayor labor de investigación a fin de saber quién está al frente y, tener claridad absoluta de 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 catalogarlos en la justa dimensión para definir la cantidad de tiempo que el candidato debe invertir en ellos y, también está otra categoría de donantes, como los inversionistas que les dan a todos los candidatos de acuerdo a 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 agraden, o crean en ellos, 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 son muy generosos y, para efectos de la campaña, pueden llegar a ser útiles y rentables.

Reitero, la clasificación de los donantes puede ser muchísimo mayor, pero, en todos los casos -en absolutamente todos- hay 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, hay que ser muy vigilante de las leyes y reglamentos electorales, pues obviar este tema, puede acarrear no solo severas sanciones, sino que estas pueden llegar 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 que: más dinero, más votos; más votos, más dinero. Es decir, con mayores recursos se pueden hacer muchas más actividades y programas que permitan obtener más respaldo y, a su vez, más respaldo 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.

Pedir lo correcto, a la persona correcta, es otro tema vital en esta materia. No se puede pretender que a un pequeño empresario se le pidan 5 millones de dólares, pues seguramente esa cifra es sencillamente exorbitante para él y, lógicamente no donará una cifra 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 este empresario no considerará al candidato en serio. Así que, como ya se mencionó anteriormente, la ficha técnica de cada donante debe estar muy bien hecha y fundamentada para no cometer estos errores y, 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. La preparación es vital. Por otra parte, en los países más desarrollados, existen muchos programas informáticos que ayudan enormemente 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, acostumbro a 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 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 bien, si bien el candidato es la estrella y los reflectores se posan sobre él, las elecciones no se tratan de los candidatos, se tratan de los electores, de sus necesidades, sueños, aspiraciones y angustias. Parece muy simple el concepto anterior, pero, es sencillamente impresionante, cómo en muchas campañas, se confunden y alteran las dinámicas de las mismas, 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, entremos a las recomendaciones básicas a tener en cuenta todo candidato que quiera tener éxito.

3.1. El candidato solo se dedica a las cosas V y P -Votos y plata-

Como ya comentamos anteriormente, siempre se podrán conseguir más voluntarios, recursos, insumos, en fin, siempre se podrá conseguir y 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. Partiendo 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 ésta, no debe luego inmiscuirse en los detalles.

Su única responsabilidad será enfocarse en lo VyP. Evidentemente, esas siglas son una deformación del clásico VIP -es un acrónimo que procede de la lengua inglesa y que 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” representa plata -dinero, pisto, lana, billete, cuartos, recursos, depende en qué región de Latinoamérica se encuentre-. O sea, las únicas labores de las que debe ocuparse el candidato son conseguir votos y recursos para la campaña.

Todos los demás detalles, deben quedar en manos de la estructura de campaña. Ellos se ocupan 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 VyP 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, en mi opinión, son básicos. El primero, si los familiares desean participar, si les nace hacerlo. El segundo son 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, son los que deben privar. Adicionalmente, el candidato mucho antes de comenzar la campaña, debe 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 debe 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, está retornando a una zona de confort, paz y tranquilidad. Pudiera pensarse que este es un tema trivial, pero en lo particular, pienso que es 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. No solo hablamos de la formación académica formal o informal, hablamos 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 del impacto que tendrán sus decisiones sobre su entorno, sobre la campaña y una vez electo, sobre la vida de los ciudadanos. La consciencia de 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 comentamos, puede ser un evento muy desgastante y agobiante. De nuevo, así como hablamos de la sincronía de los engranajes en las distintas unidades de la campaña, aquí todos los elementos también cuentan y, la preparación del candidato es vital.

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 aislando al candidato, lo cual, lo transforma en la antítesis de un candidato, pues éste debe ser cercano y de fácil acceso por sus votantes. Cuidar este detalle, no es cosa menor. Otro elemento con este entorno es que, en ocasiones suele presentarse un excesivo celo para con todo aquel que trate de acercarse al candidato. En ocasiones 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- pero, por alguna razón, son mal vistos por la sociedad. Los negativos de esas personas, al ser vistas acompañando al candidato, en el imaginario público, hace el traslado al candidato de esos negativos. Son situaciones complejas de manejar, pero, que no hay más que hacer que enfrentarlas y solucionarlas, por el bien del candidato y 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 es que hay una crisis- solo atormentan al candidato. Una característica que -sobre todo en los últimos tiempos- tiene este grupo es que son adictos a las redes sociales y estas les generan esa crisis que, en la inmensa mayoría de los casos, no lo son, pero, desperdician tiempo del candidato con estas supuestas crisis. También están presentes en los entornos, 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.

El último grupo que nombraré en esta sección son los que llamo 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 al candidato. 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 debe dar libertad a las

piezas claves de la campaña para que le ayuden a poner orden y darle la real importancia, y el 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 comentaremos los más básicos. También vale la pena mencionar que, dependiendo del tamaño de campaña, se va a requerir más o menos personal. No es lo mismo una campaña presidencial a una municipal, así que, lo que mencionamos a continuación son solo algunos elementos básicos de cualquier campaña.

a. Asistente (s)

Si bien la campaña debe tener una unidad que se encargue de estructurar la agenda del candidato, es aconsejable que éste tenga un asistente que 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 él 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 war room -cuarto de guerra-, también debe asistir al candidato con la información técnica, estadística y, sobre todo, con información de utilidad y relevante para cada evento al que el candidato deba asistir. Esta información puede ser producida por distintas unidades de la campaña, pero, es este asistente quien debe organizar, filtrar y sintetizar con la antelación debida, a fin de que el candidato tenga el tiempo de leer e informarse.

c. Seguridad

En algunas campañas esto puede ser un elemento absolutamente innecesario, pues no hay riesgos, sin embargo, en la mayoría de ellas se vuelve un tema importante. Por lo delicado del tema, el mismo deber ser coordinado por alguien de irrestricta confianza del candidato y este equipo de seguridad además de cumplir con todos los requerimientos necesarios, debe hacerlo con absoluta discreción.

¿Por qué menciono esto? Pues en una campaña en la que participé, el tema de seguridad era realmente delicado. El candidato ya había sufrido dos atentados y a lo largo de la pre campaña, tres candidatos a diputados fueron asesinados. Era una situación para tomar muy en serio y, los dispositivos de seguridad para cualquier movimiento del candidato eran enormes y complejos. Adicional a esto, teníamos el tema de que la gente de seguridad hacía su trabajo apegado a su objetivo, proteger al candidato, pero, eso nos generaba un gran problema, pues no había manera de que los electores se acercaran al candidato. Además de la cantidad de personal de seguridad, del tamaño de su humanidad y su armamento, la exhibición del mismo era realmente aterradora.

Hacer entender al equipo de seguridad que el candidato debía tener la libertad de acercarse a la gente, que tenía que tocar, abrazar y besar a los electores fue una dura batalla. Sumado a eso, hacerles entender que ellos ya eran lo suficientemente intimidantes y que había que cambiar no solo el vestuario, sino ocultar el armamento, fue otra batalla. Afortunadamente el candidato estaba totalmente de acuerdo con estos criterios, lo cual, hizo que el equipo de seguridad se redefiniera y adoptara las sugerencias que le hacíamos.

Inmediatamente la dinámica de la campaña cambió, el candidato comenzó a ser mucho más él mismo, mucho más relajado, cordial y afectuoso, a caminar entre los electores en todos los eventos, entregando y recibiendo afecto. Por supuesto, el equipo de seguridad vivía aterrado, pero o buscábamos votos o, los alejábamos. La decisión era simple, y se impuso la sensatez.

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, debe 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, este coordinador será el responsable y debe acompañar al candidato en muchas de las giras a fin de garantizar en el sitio, que todo fluya de acuerdo a lo planificado.

e. Conductor (es)

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 maneja él mismo su vehículo. Eso es un evidente desper-

dicio 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. Pero además de esto, supongamos que, el candidato sale de un almuerzo en el cual se tomó dos copas de vino y a unas cuadras del restaurante hay un puesto de control de alcoholemia. Imaginen ahora que en ese puesto hay algunos reporteros cubriendo ese operativo. No se va a ver muy bien un candidato que, maneja él mismo su propio vehículo, pero, su grado de alcohol en la sangre, está más allá de lo permitido por la ley. ¿Se pueden imaginar los titulares y la noticia de apertura de todos los noticieros?

Entonces, un chofer, puede ser de mucha utilidad y hacer que el tiempo del candidato sea mucho más eficiente. Reiteramos, el tamaño de la campaña impondrá los requerimientos por lo que, aunque se considere banal, el chofer 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 tal que cada uno maneje toda una jornada y descansa al día siguiente. Esto evita que haya un agotamiento que ponga en riesgo la seguridad de quienes viajan en el vehículo. Reiteramos, todo depende del tamaño de la campaña.

3.7. Tiempo del candidato

Ya comentamos que el tiempo además de ser de los activos más valiosos de la campaña, también es el recurso más escaso y no renovable. Por lo 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, bien porque no respeta los tiempos de cada actividad, en fin, las causas pueden ser múltiples, pero, para ello, el equipo de campaña debe ayudar al candidato a hacer 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.

Sobre la eficiencia del tema no ahondaré, es claro y lo hemos planteado a lo largo del texto. Prefiero centrar mi atención en la rentabilidad electoral. 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 la agenda

del aspirante, además de hacer un equilibrio del tipo de actividades que se harán, hay que considerar la rentabilidad electoral, es decir, hay que 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

En páginas anteriores ya hablamos de estos temas y les dedicamos capítulos específicos por la importancia de los mismos. Así que sería redundante volver sobre ellos. Sin embargo, aquí quisiera hacer un llamado de atención, pues como dijimos anteriormente, la estrategia se refiere a un plan de acción diseñado para alcanzar una meta en particular, en un tiempo determinado. Por lo tanto, si visualizamos los cuatros componentes de la campaña como las patas de una mesa, no podemos dejar por fuera este último elemento, pues la mesa no se sostendría -solo con tres patas- pero, adicionalmente, debemos tener claridad de que, si bien cada elemento cumple una función en la campaña, entonces estos elementos deben actuar sincronizadamente, pues la falla de alguno de ellos, incidirá en los resultados de los otros elementos, con lo cual podríamos dar al traste con la campaña.

Los cuatro elementos los podemos 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 tiene incidencia directa y afecta 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 engranaje del financiamiento, no hace su labor, el programa de contacto directo se verá afectado. Son dos engranajes distintos e independientes, pero, todos están íntimamente interrelacionados y deben actuar sincronizadamente para que la campaña tenga éxito.

Imagínese el mecanismo interno de un reloj. Cada engranaje cumple una función específica, pero, todos están o interconectados o dependen de los giros de otros engranajes para su funcionamiento. Por lo tanto, basta que tan solo uno de esos engranajes se detenga o aminore su marcha y 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 si, 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

Capítulo 7

Ataque y defensa. Cuándo si, cuándo no

De las cosas más sorprendentes en campaña, pareciera ser, que todos los integrantes de una campaña, ven con enorme suspicacia, cualquier acción, declaración o movimiento del o, de los adversarios. Todos creen que, siempre los están atacando y, por lo tanto, hay que 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, es que 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 la ejecución de las mismas.

Parte de esta paranoia, viene arraigada desde hace mucho de las creencias culturales que, atacando, destruyendo al adversario, este se hunde y, por lo tanto, quien ataca, sube y gana. Complementado a eso, 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 da resultados.

Lamentablemente, en estos tiempos, a algunos líderes les ha funcionado, sin duda, pero, habría que hacer dos preguntas. La primera, ¿por cuánto tiempo les seguirá funcionando? Y frente a esta pregunta hay varios ejemplos en nuestra región, que dan cuenta de que, ese recurso, tiene fecha de expiración. La segunda

pregunta, ¿cuál ha sido el costo para las democracias, por el uso del lenguaje agresivo o mentiroso? Todo nos indica que ha sido enorme.

Veamos entonces, algunos escenarios que pueden ayudar a definir este tema.

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 a tomar en consideración y, cuando los equipos de campaña logran concientizarlo, entonces las supuestas crisis por los supuestos ataques del adversario, comienzan a desaparecer y, sus acciones o declaraciones, son vistas con otra óptica. Realmente, el tema es simple de explicar.

Generalmente, ¿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 contra ataque 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 desagrada y, seguramente, tiene mil cosas mejor que hacer. Así que, antes de atacar, hay que 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, contundente, el candidato B, perderá 10 puntos. Puesto en una balanza, parece que el beneficio es mayor a la pérdida, por lo cual, está bien atacar. Ahora, manteniendo el mismo ejemplo, supongamos 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, debe 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, hay 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, no son las mejores personas para tomar la decisión de atacar o no.

Tanto la evaluación, como el análisis y, el diseño de la ruta del ataque, deben ser estudiados, planificados y discutidos entre los asesores y, 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 lo 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, 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 nos detenemos a analizar el perfil del atacante y la repercusión que el ataque ha tenido, en la gran mayoría de los casos, resulta intrascendente, por lo cual, responder y tratar de defenderse de ese tipo de ataques, puede generar 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 50 seguidores. Su publicación 3 horas después apenas tiene un RT y un like, es decir, este supuesto ataque, no ha tenido trascendencia, pero el candidato que tiene 30 mil 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, 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 pensamos de manera pragmática, quien ataca, busca un objetivo. Usted como candidato, es una amenaza para las aspiraciones de otros candidatos, así que le atacan. Ahora, si usted no fuera candidato, pues los ataques no serían contra usted, sino contra quien estuviera en su lugar, por lo tanto, no se tome nada de esto personal, de lo contrario, sus adversarios estarían logrando parte de su objetivo.

5. ¡Debemos atacar!

Esta es de las expresiones que más escuchamos en las campañas. Nos lo dicen, los candidatos, sus familias, amigos y sus equipos. Ante esta afirmación, la respuesta es siempre la misma: ¿por qué?, ¿para qué? Luego del desconcierto inicial por nuestra respuesta viene una batería de argumentos que, generalmente tiene una base emocional personal, -la cual no nos sirve-, estos son argumentos que claramente responden a intereses que le aportan poco o nada a la campaña y, otros, son la creencia de que, en campaña, siempre hay que atacar, pues la política es una batalla. Ninguna de las razones anteriores, nos sirven para definir si se debe atacar o no. La definición debe venir después de, como ya lo mencionamos, 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 contra ataque?, ¿Sabemos con qué nos pueden responder?, ¿Qué tanta fuerza empleará el adversario para contra atacar? Estas y otras preguntas que son vitales deben hacerse antes de emprender un ataque, pues quizás su campaña tenga recursos y voceros limitados para hacer el ataque 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.

7. Ataques sin sustento, igual desastre

Resolver atacar sin tener el sustento necesario, es decir con información no veraz o, argumentos y hechos bien sustentados, sin tener dimensionado el poder y

la capacidad de respuesta del adversario, es un error a evitar en las campañas. Para atacar, -como lo hemos 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, es muy eficiente buscar a un tercero que ataque para no sufrir el desgaste de esa operación. Solo es aplicable cuando necesariamente hay que atacar, se tienen los argumentos y, el control del tercero que ejecutará la acción. Es un riesgo controlado que, debe ser construido con inteligencia, tiempo y sigilo.

9. Definición del adversario real

Nuevamente, 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 es definir con antelación quien es nuestro 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, generalmente ya muy avanzada la campaña y, se imposibilita resolver el entuerto.

10. El enemigo de mi enemigo, es mi amigo

Este es un proverbio de origen árabe, perfectamente aplicable a esta sección. Lo usamos 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, se hizo la inteligencia necesaria, es posible que se tengan elementos –o argumentos, pruebas- que, de manera adecuada se puedan hacer llegar al “enemigo de mi enemigo” para que este actúe y, haga su labor, sin que nuestro candidato sufra el desgaste por esta operación.

Dicho de otra manera. Nuestro 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 tengamos del candidato B, para que este –el candidato C- la utilice, nos puede proporcionar beneficios, sin costos.

11. Si el adversario se equivoca, no lo corrija

Hay circunstancias donde nuestros 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 tenemos acceso a investigación y los estudios nos dicen que, el adversario está cavando su propia tumba, pues hay que dejarlo tranquilo y, buscar que voceros alternos de nuestra campaña, sigan estimulando al adversario para que siga en su labor.

12. La victimización, puede funcionar

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

13. ¿Dónde está el traslado de votos?

Entre los escenarios que nos podemos encontrar en las investigaciones y estudios previos están, quién le puede trasladar votos a quién y, en qué circunstancias. Si hay claridad en quién es real adversario y, de dónde puede venir el traslado de votos, entonces es 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 aspirante se traslada hacia nuestro candidato, hay que aprovechar esa circunstancia. Es una operación de cierto riesgo, pero, si las circunstancias lo ameritan y, tenemos seguridad en la información que nos proporciona la investigación, pues hay que ejecutar.

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, tengamos la seguridad de que puede migrar hacia nuestro candidato y, operado con la delicadeza e inteligencia del caso, puede dar resultados. Nuevamente,

aquí hay una necesidad y un objetivo claro que, deben haber sido estudiados y detectados con antelación y de ser necesario, operativizarlos.

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 está bajo el escrutinio público, constantemente, debe haber límites y la vida privada de cada quien, es uno de ellos.

Tratar de atacar a alguien por una condición de discapacidad, por su origen, raza, religión, condición social o sexual, no debe nunca ser usado. 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 muestran la debilidad del atacante.

16. ¿Ataque o contraste?

Tiende a confundirse ambas campañas y desde el concepto hasta su implementación, pasando por el timing -momento adecuado o sincronización- de su implementación hay diferencias. En la primera, se recurre a ella -atacar- en la búsqueda de un objetivo, por la necesidad que nos impone la realidad electoral. Es decir, si la competencia es muy reñida y, previamente hemos hecho nuestro estudio y calculamos todas las variables y escenarios, procedemos y nos vemos obligados por la realidad electoral apremiante. Ahora, si la ventaja que tiene nuestro candidato es amplia y sólida, ¿para qué atacar?, ¿para qué generar ruido y tensión en la elección? Parece que no tiene mucho sentido.

La campaña de contraste por otra parte, es casi una obligación con el elector hacerla si hay razones claras, probadas y demostrables. Ejemplo, al hacer la investigación del oponente, encontramos que el personaje es un agresor y maltratador de mujeres. Teniendo las pruebas de ello, se vuelve una responsabilidad de la campaña.

Exponer a este individuo, a fin de que el elector tenga toda la información y sea advertido del peligro que representa para la sociedad. Entonces, hacer una campaña de contraste, no es atacar, es exponer de manera clara y documentada una realidad que muy pocos saben y que el elector tiene derecho a saber.

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, deben basarse en hechos reales y comprobables, de manera tal que, si hay un contra ataque, la solidez de nuestro ataque, radique en los hechos y la verdad, con lo cual el contra ataque, posiblemente no genere demasiado daño.

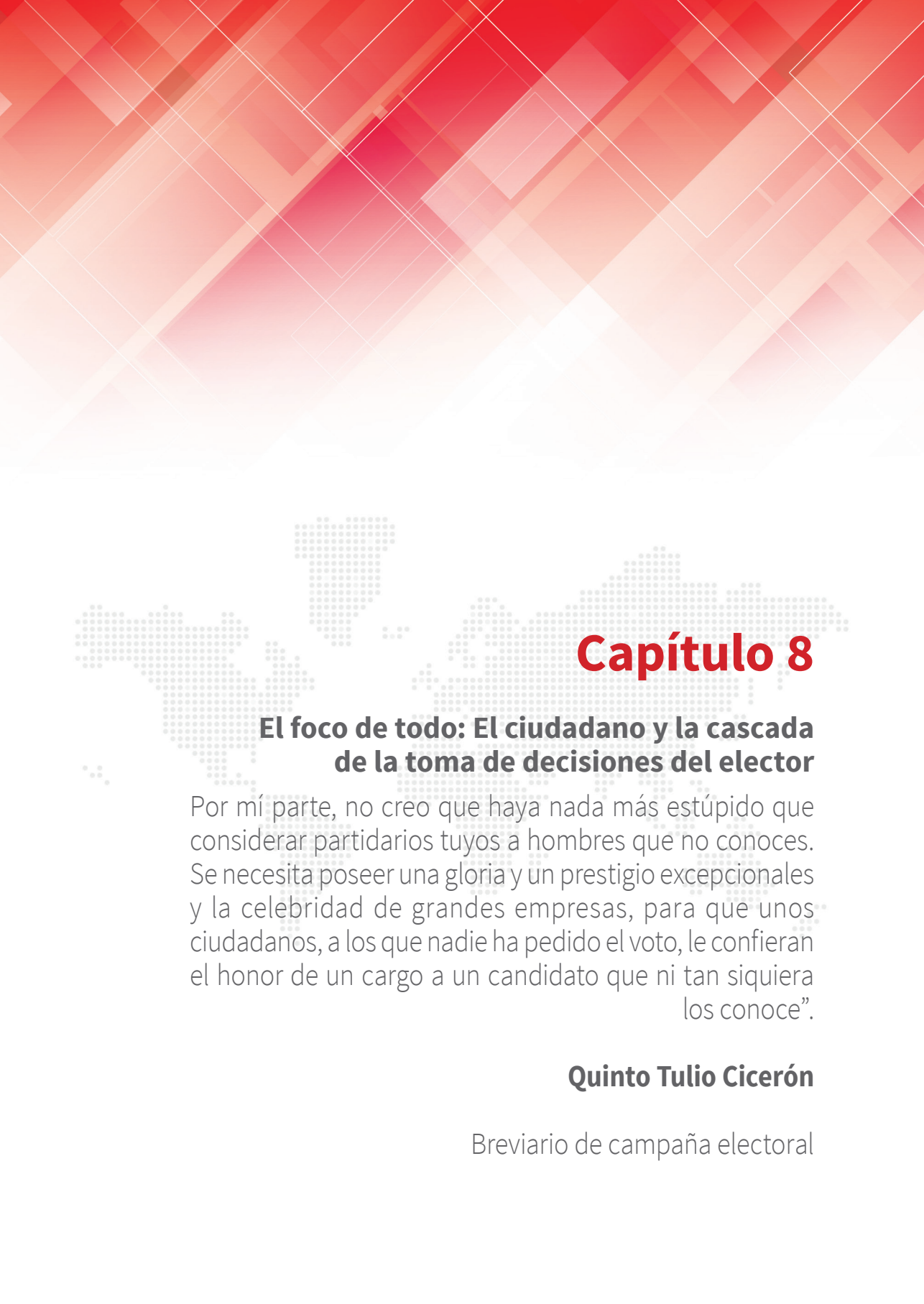
Sin embargo, las campañas sucias, no tienen respaldo en la verdad, en hechos comprobables. Más bien son hechas para generar dudas, para hacer daño y, en la era de los fake news -noticias falsas-, su propagación tiende a ser muy rápida. Quien escribe, nunca ha usado ni usará esta táctica, perversa y anti ética y, no lo haré, 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 generar riesgos. Por lo 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 vaya que 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 que la verdad, pudiera ser un hecho complicado para nuestro 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 es 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 quien resuelve decir la verdad, habrá una tormenta, pero, al origen estar en nuestro lado, posiblemente, los daños sean 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 tenemos 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

Capítulo 8

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

Los electores son los que tiene el poder de decisión. En ellos reposa el poder del voto, así que, todo, absolutamente todo lo que se haga en una campaña debe estar enfocado a ellos, a conquistar su voto. Ahora, este proceso de conquista del voto, ha evolucionado al igual que lo ha hecho la sociedad. Han sido tantos los cambios que se estima que, los avances que hemos tenido en los últimos 30 años, son más que en los dos siglos anteriores.

Hoy en día, la memoria de cualquier Smartphone 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 30 años o más.

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

a. Haz que 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. Los países se inundaban de publicidad en todas las 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 primera etapa de dar a conocer el candidato.

c. Pide el voto

Esta era la última etapa, donde todas las campañas y candidatos pedían el voto. Era una lucha encarnizada por lograr conquistar los votos.

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 las elecciones.

Con la aparición del internet comenzó a cambiar la fórmula anterior y se le daba más preponderancia a esta nueva forma de comunicar y hubo toda una tendencia de ir dándole menos importancia al contacto directo, puesto que el internet permitía masificar el mensaje de forma más económica. Posteriormente, al surgir los Smartphones y las redes sociales, la inversión en los grandes medios de comunicación tradicional, 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 softwares 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 podía entonces optimizar y segmentar los eventos o recorridos de la campaña, la distribución de la propaganda y, algunas campañas los usaban también para los recorridos de la campaña de tierra. En su momento, los softwares 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 y, cada vez más poderosas que, lenta, pero, progresivamente van ingresando a las campañas y por su puesto a las gestiones de gobierno, como, por ejemplo: el big data, que si bien en nuestra región en ocasiones no es fácil conseguir data 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, 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, generando 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 600 en todo el mundo, y 5 años más tarde, casi el 60 por ciento del PIB mundial se producirá en las ciudades inteligentes.

No tardaremos en poder usar esta tecnología en las campañas, como ya se están haciendo algunas pruebas y ensayos con la inteligencia artificial tanto para campañas como para gobiernos. Si bien, aún son incipientes y tímidos los ensayos no hay duda que, más temprano que tarde, la inteligencia artificial – que ya usan muchas grandes compañías y, nosotros ni nos enteramos- estarán presente en las campañas y sin dudas, también lo estarán en los gobiernos, lo cual será un verdadero reto para los consultores.

Ahora, todas estas tecnologías, en sus comienzos pretendía acercarnos más y lo lograron, nos interconectaron mucho más, de manera más eficiente, pero para efectos de las campañas y, de los gobiernos, nos 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, herramientas que pretendían que hiciéramos cosas más personalizadas, terminaron despersonalizándonos.

Desde hace varios años, tanto las campañas como 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 éste el que toma la decisión de votar o no por determinado candidato, de respaldar o no cierta gestión de gobierno, así que, el ciudadano, está indefectiblemente en el centro de toda acción política.

Tomando esto como principio y apoyándonos en el concepto que Ralph Murphine usa con frecuencia y, cómo dice él mismo, “los detalles de la cascada han

cambiado dramáticamente sobre los últimos años” razón por la cual hemos tenido el atrevimiento de complementar y quizás complejizarlo un poco, exponemos la “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, que hacen que los ciudadanos filtren, todo este mar de información, que además sus prioridades son muy distintas a la política y que ésta 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 la complejidad de la misma. 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 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, lo representa nuestro 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, deben 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 del candidato o gobernante y que, con el tiempo, se transforma en la reputación del candidato o gobernante ante los ciudadanos.

Este proceso de descodificación de los mensajes por parte de los receptores, toma apenas unos segundos, por lo cual, si queremos ganar la competencia ante los miles de mensajes que reciben los ciudadanos diariamente, debemos tomar en consideración las características del mensaje que se emita, así como su proceso de pensamiento del elector/ciudadano. Por ello, planteamos, como ya dijimos, la ampliación del concepto de la cascada de la toma de decisiones de un elector, de la siguiente manera.

1. Llamar la atención

Estando en la era de la hiper información, donde estamos sometidos a esta arremetida sistemática, se debe ser muy creativo para llamar la atención del elector/ciudadano. Este es el primer paso. Cuando explicamos esto, puede haber la tendencia a pensar que hay que hacer cosas extravagantes, lo cual no es

necesariamente cierto, pero, puede resultar que es más simple. Es 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 informar sobre la visión, intereses o programas del político. Tratan de establecer su “diálogo” en función de sus intereses y resulta que, si un ciudadano está totalmente sobrecargado de información, de problemas, angustias, necesidades no satisfechas, de la imposibilidad de proveer a su familia de lo que ellos quieren, así que, probablemente, la visión que tenga el político, sea algo muy lejana, distante y poco tangible para el 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”, estamos hablando 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”. No, hay que ir mucho más allá y, tiene que ser muy evidente que, el interés es realmente mutuo. Si no lo es, es decir, el político se ubica en la posición de hablar “de lo que la gente quiere escuchar” pero que 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, el ciudadano, pasa a desconectarse del diálogo.

3. Despertar interés

Si se cumplen, los dos principios anteriores, entonces logramos abrir una pequeña ventana de oportunidad para que se establezca ese diálogo fluido y, por lo tanto, adquiera cierto grado de credibilidad para el ciudadano, el mensaje de la campaña o gobierno, ya que el elector/ciudadano percibe que el interés es 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 le 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 identifique al candidato. Lo mismo ocurre con los gobiernos, estos deben ayudar al ciudadano a que identifique 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 la cual, la cascada de la toma de decisiones de un elector/ciudadano toma mayor relevancia.

Podemos poner la analogía muy simple. ¿A quién tiende usted a creerle más, a un vecino recién llegado al barrio, del cual no conoce ni siquiera su nombre o, al vecino que usted conoce desde hace varios años?

5. Profundidad de la imagen

Conocer solamente el nombre del candidato o gobernante, no genera cercanía entre estos y los electores o ciudadanos. En el pasado, las campañas y los gobiernos hacían grandes esfuerzos por dar a conocer más detalles de estos. Hoy en día, es el elector/ciudadano quien hace la búsqueda de la información que le lleve 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, etc.-. Esta información es valiosa para el elector/ciudadano, pues le genera, 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.

6. Imagen positiva/negativa

En estos tiempos, donde los fake news –noticias falsas- están a la orden del día, donde es supremamente 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 puede sencillamente “decir” las cosas. Solo “decirlas” no genera prácticamente ninguna credibilidad.

Pongo 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, lo que diga, es aceptado por todos los católicos. Ahora bien, el actual papa Francisco, ha resultado ser un papa que genera polémica y, por muy católicas que sean algunas personas, le cuestionan algunas actuaciones, 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 lo 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. Para los electores/ciudadanos, en muchas ocasiones al escuchar un discurso de un candidato o gobernante y, luego contrastarlo contra su actuar, les genera esa desconfianza, pues ven incongruencias.

Es tan delicado esta situación que, además, entramos 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 micro expresiones y hasta su tono de voz, contradicen su discurso. Está comprobado científicamente que esta comunicación no verbal, es supremamente 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 captará.

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 que tratamos, lo que queremos reflejar es que, si un candidato o gobernante tiene unos negativos altos, su nivel de credibilidad está comprometida.

Por lo tanto, la construcción de una imagen pública es una labor de 24 x 7, es decir, es una tarea que no permite ni descansos ni deslices, porque el escrutinio público está en alerta constante. Esto nos lleva a la conclusión de que, si un candidato o gobernante, tiene elevados niveles de negativos, primero hay que trabajar sobre ese tema, encontrar la raíz del problema, aplicar los correctivos y, solo cuando estos bajen, entonces podemos comenzar a establecer diálogos con la población, teniendo cierto grado de retorno.

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 de tener unos altos negativos, lo que se están generando son más negativos. Por lo tanto, observar esta cuestión, es neurálgico.

7. Conexión intereses/imagen

Si hemos logrado superar las etapas anteriores, entramos en una fase de la cascada muy interesante. Se produce 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

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”.

Pongo un ejemplo simple. Usted lector no me conoce. Un buen día, llego a su casa, le saludo, le digo mi nombre, le comento que soy candidato -o sea, es mi interés de lo que le he hablado-, le digo brevemente, lo que “yo” quiero hacer -no le pregunto qué quiere- y, como si fuera poco, al final le pido su voto. Este proceso de pedir el voto es equivalente a que, imaginemos por un momento, la misma situación, pero, al final, en vez de pedirle su voto, le pido me regale cinco dólares. ¿A cuenta de qué, usted que no me conoce, me va a regalar cinco dólares? o, ¿a cuenta de qué, usted me va a regalar su voto?

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

9. Solidez, intención de voto o el respaldo

Si hacemos el recorrido de esta cascada, con el debido tiempo y, sin tomar atajos -el elector o ciudadano, no los toman-, entonces se va solidificando la intención del voto o de respaldo. En ocasiones en ciertas campañas, suceden

hechos o acciones que generan la movilización emocional del voto y esto se ve reflejado en una súbita alza de la intención del voto. Lo mismo le puede suceder al gobierno que, por circunstancias particulares, se genere cierto respaldo, 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 va a desaparecer.

Ese efecto puede llegar a ser muy dañino y, en ocasiones recuperarse, 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.

De nueva vuelta, la cascada tiene sus etapas, 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 y, tiene sus etapas y tiempos, por lo cual, tener una lectura clara de estos, ayuda a que, las acciones u obras de gobierno, tengan un mayor apoyo y valoración positiva por parte de los ciudadanos.

10. Concreción del voto o del respaldo

Llegamos a la última etapa de la cascada, donde la caída de agua, se funde con el caudal del río o, donde, el proceso que creamos 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 estamos diciendo que no hay que pedir el voto, pero, estamos sugiriendo 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 votar en contra o abstenerse. En el caso de un gobierno o una gestión parlamentaria, el proceso es similar. Es decir, hay que ayudar al ciudadano a tomar la decisión de dar el respaldo, 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 que debe adicionalmente, proporcionarle facilidades para que éste concrete su intención

y le vote y, si es gobierno, sucede lo mismo, éste debe mantener el constante diálogo con el ciudadano, a fin de que ese respaldo que se busca, se solidifique.

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, de nueva vuelta, 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 de 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, 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 espere el momento ideal, o al último minuto –en campaña para tratar de ahorrar recurso y en gobierno para concentrar acciones u obras- pues las cascadas tienen sus propias dinámicas y tiempos.

Nota: La cascada de toma de decisión de un elector, es distinta a la de un ciudadano. Los niveles y etapas de la cascada son similares, pero, 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 ganar su respaldo. La línea entre ambos -elector y ciudadano- es delgada, pero, muy profunda; por lo tanto, está la diferencia, 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

Capítulo 9

Crisis en campañas

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 ambiente 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 podamos definir las crisis como una situación compleja y decisiva para la sobrevivencia de la campaña, producida por sorpresa y que afecta al público interno y externo.

Ahora bien, lo primero que debemos tener claridad es en el concepto anterior y decantar si, efectivamente tenemos una crisis, si ésta es real, si es imaginaria, porque, en ocasiones, aunque sean imaginarias, pueden terminar generando una crisis que quizás tenga mayor incidencia hacia lo interno de la campaña, que, hacia lo externo, pero, en todo caso, puede perturbar la buena marcha de la misma. Como todo, las crisis tienen sus etapas, que pudiéramos clasificar por escalones, donde 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 nos preocupe, debe ser un llamado para que le prestemos atención y le observemos. No significa que hay 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 tenemos un problema. Aquí hay una relación entre el tiempo que nos tomamos para atender la crisis y el impacto que ésta tendrá. Es decir, cuanto más tiempo nos tardemos en atenderla, más impacto tendrá. Si la preocupación -primer escalón hacia una crisis- la hubiésemos observado y prestado atención, quizás no se hubiese llegado a tener el problema, -segundo escalón hacia las crisis-. Siguiendo en esa misma línea, si seguimos sin atender el problema, llegaremos indefectiblemente al tercer escalón,

es decir, oficialmente tenemos una crisis entre manos, con lo cual, pasamos a tener una emergencia -cuarto escalón- y de allí al escándalo, -quinto y último escalón- es muy fácil y rápido.

Cuando una campaña esta ensimismada, con una estructura organizativa y unas líneas de mando débil, generan el caldo de cultivo para que se presenten crisis, tal como se describió anteriormente. 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 de campaña 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 anticiparse a la crisis y, en consecuencia, diluir las posibles causas de esa crisis, aniquilando la posibilidad de que se genere. 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 nos puede presentar es que, al no poder diluir las causas de la crisis y, sobre todo, si es inminente que se produzca, es prudente entonces abortarla, es decir, la propia campaña saca a la luz la posible crisis. Si la crisis es externa y la propia campaña se encarga de abortarla, le arrebatamos al adversario la posibilidad de infringirnos daño, pues le arrancamos la oportunidad de generarnos esa crisis y el motivo de la misma se agota y, si el caso es una posible crisis interna, al abortarla minimizamos la perturbación que pudiera generar en el equipo, por un lado y, por otro, tenemos 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, es que una crisis pudiera ser superada si se genera una crisis mayor. El que la crisis sea mayor, aún provocada por la propia campaña, puede ser que tenga menos impacto sobre el electorado, pero, de nueva vuelta, es una operación de alto riesgo, que solo puede ser realizada cuando tenemos seguridad en que los escenarios y actores se moverán en la dirección que deseamos. Ahora, lo que sí está claro es que, ante toda crisis debemos considerar lo siguiente.

1. La verdad

La verdad siempre será la mejor arma para afrontar una crisis. Ahora, la verdad pudiera tener distintas dimensiones, por lo cual, la campaña tendrá que tomar la decisión de qué tan grande o pequeña es la verdad. Estamos hablando de la verdad, bajo ningún motivo, hablamos de mentir. La mentira tiene patas cortas, dice el adagio popular y, es muy sabio, pero, decir la verdad, no necesariamente equivale a decirlo todo. A eso nos referimos con las distintas dimensiones de la verdad.

2. Rapidez

La velocidad de respuesta ante una crisis es primordial. Como lo describimos anteriormente, 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. Cuando 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

Generalmente, 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, 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 lo tanto, si la respuesta es rápida, soportada sobre hechos y contundente, las crisis 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 lo tanto, ayudan a solucionar la crisis.

6. Actitud

Si ante una crisis, la campaña y, el candidato se retrae, se amedrenta, se muestran temerosos, dubitativos, pues van a generar más dudas hacia lo interno de la campaña y, sin duda para los electores. Así que, una actitud que demuestre y transmita seguridad, confianza, ayudan y mucho, en la resolución de una crisis.

7. Comportamiento

Al igual que la actitud, el comportamiento del equipo de campaña, en especial de los directivos de la misma y, del candidato, tienen que ser absolutamente 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 como se comunique, 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 contener y resolver una crisis.

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, ésta 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 ejecutarán y los costos -económicos y de reputación- que tendrá esa crisis.

Al circunscribirla a un pequeño equipo elite, estamos, por un lado, poniendo el resfriado en aislamiento, o sea, evitamos que el resto del equipo se contamine o se preocupe de la crisis y, por lo tanto, se distraigan y descuiden sus actividades y, liberamos al candidato de presiones, permitiéndole seguir con sus actividades, mientras este pequeño equipo se dedica al 100% a encontrar las alternativas y soluciones, para que cuando este equipo tenga listo su trabajo, entonces se socializa con la dirección de la campaña y se procede a operativizar las acciones a las que haya lugar.

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 actividades extraordinarias que llamen la atención, haciendo que los reflectores se centren en estas iniciativas extraordinarias, para poner la atención de los electores, en algo completamente distinto a la crisis.

Las crisis, deben ser vistas como oportunidades para resurgir, repotenciar o relanzar las campañas. En la medida 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

Capítulo 10

Ganamos ¿y ahora qué?

Muchas veces se piensa que ganar la elección, es la parte difícil. En ocasiones, pueden ser verdaderamente sufridas, pero, el gran reto va a ser 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, buscamos 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, la gobernabilidad necesaria para poder desarrollar su labor. Por ello, hay que tener un plan estratégico, rodearse de los mejores y prepararse, pues la tarea de gobernar es algo parecido para participar en un triatlón 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 y, 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, la ruta a recorrer puede estar llena 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 gobernados. 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, 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, estudio y redactó el plan de gobierno -o la agenda legislativa- debió quedar claro cuáles serían los objetivos estratégicos que se deseaban alcanzar en la gestión, cuáles las metas prioritarias, aquellas que sí o, sí, hay que alcanzar y, sobre todo, cuál es el legado que se quiere dejar. Por supuesto, para poder desarrollar lo anterior, hay que tener un claro análisis de 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, 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 contra 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, aprovechar el período entre la elección y la toma de posesión para obtener la información más fidedigna posible, es prioritario, 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

Normalmente, buena parte del equipo de campaña, pasa a actividades de gobierno o como parte del equipo del nuevo parlamentario. Aquí hay que hacer dos observaciones. La primera, el que alguien haya sido muy bueno en la campaña, es más, pudo hasta haber sido brillante y un factor importante en la campaña, no necesariamente quiere decir que está preparado para asumir funciones de Estado. Generalmente 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, hay que 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 hay que 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,

es usted quien debe tener claridad en sus prioridades y, seguramente serán hacer una gestión que trascienda en el tiempo. Dicho esto, el mensaje es claro.

Otro elemento importante es tener claridad en no colocar 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. Generalmente esta situación se presenta en la rama del ejecutivo. De presentarse, esto comienza por generar fricciones entre los miembros del gabinete, que luego pasan a divisiones y, al final termina el gobernante 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.

Se gobierna para la gente, por la gente y, sobre todo, se gobierna 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 en el período de transición, es establecer los puentes necesarios para generar el ambiente correcto y entrar en la etapa de acuerdos posibles, factibles y aceptados por las partes, para que el mandatario pueda gobernar con los menores impedimentos posibles.

Demasiadas veces se ven gobiernos que terminan chocando contra la pared de la oposición, pues nunca establecieron un proceso de negociación política que le permitiera establecer bases para la gobernabilidad. La oposición debe jugar su rol, oponerse, pero, eso no necesariamente implica que se opondrán a todo lo que el ejecutivo intente hacer. Sin embargo, hay que 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

Extraordinario 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. 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, si 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 generar más inequidad y desbalances en el crecimiento económico y social del territorio gobernado.

Exactamente 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 generando 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 el tema ambiental a 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 podría ser 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 problema de 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, es fundamental que los gobiernos, posean un mapa de riesgos con sus respectivos planes de contingencia. Muchas situaciones riesgosas 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 afrontarlas con celeridad y eficiencia, 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 nuestros países a pesar del avance de la descentralización, muchas decisiones se toman en las capitales de los países. 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 los mismos son debidamente gestionados, en tiempo y forma. Paralelamente, 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, pueden resultar en nuevos proyectos, planes y ejecuciones en 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 lo tanto, el legado hay que pensarlo y madurarlo con mucha antelación, planificarlo, debatirlo y socializarlo para poder llegar a la acción concreta que deberá ser ejecutada.

El legado no se puede improvisar, no se puede 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, 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. Es que si realmente se quiere hacer una gestión que trascienda en el tiempo, hay que saber administrar, hacer eficiente y hasta equilibrar los recursos de la administración. No estamos hablando solo del 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 que algunos gobernantes se guían, sin importarle la suerte del ciudadano, la construcción de ciudadanía se torna aún más importante.

Es cierto que, no es una labor exclusiva del gobernante, pues nos corresponde a todos como ciudadanos contribuir a ello, desde nuestros propios espacios, con pequeñas acciones, pero, sin dudas, es desde el ejercicio del poder, de las responsabilidades de gobierno que deben salir los ejemplos. Sin embargo, sorprende ver cómo en muchos casos, los gobernantes electos, siguen actuando como candidatos, pero aun después de asumir el cargo para el cual fueron electos, siguen conduciéndose como si fueran candidatos y eso, tiende a polarizar más la sociedad y 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 los ciudadanos quienes le escogieron y le votaron, por lo que, todo lo que 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, la sociedad 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 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 niveles de gobernabilidad y los ciudadanos se transformarán en unos aliados férreos de este tipo de administraciones.

14. Generar oportunidades para todos

El ejercicio del gobierno es para todos y, por todos. Las acciones de gobierno deben estar enfocadas a generar oportunidades para todos y que sea el ciudadano quien con su propio esfuerzo se supere, logre acceder a un mayor, y mejor nivel y 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 el gobernar, de reducir la inequidad, desigualdad, pobreza, brechas sociales y generar oportunidades para todos.

15. Los primeros 100 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 genera 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, genera 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, por lo cual, las mediciones de opinión pública, empiezan a reflejar esa caída en el respaldo popular. Otro ingrediente que contribuye con esta pérdida de popularidad por parte de los gobernantes es que, entre las esperanzas o expectativas que tenía el ciudadano

y que el propio gobernante, podría haber generado, éste último se choca con el muro de la realidad frente al estado del gobierno que recibe, pues 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, el caso específico de Colombia, el plan de desarrollo que debe ejecutar el gobernante recién encargado, por al menos seis meses es el 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 generar 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 de las acciones de los primeros 100 días de gobierno.

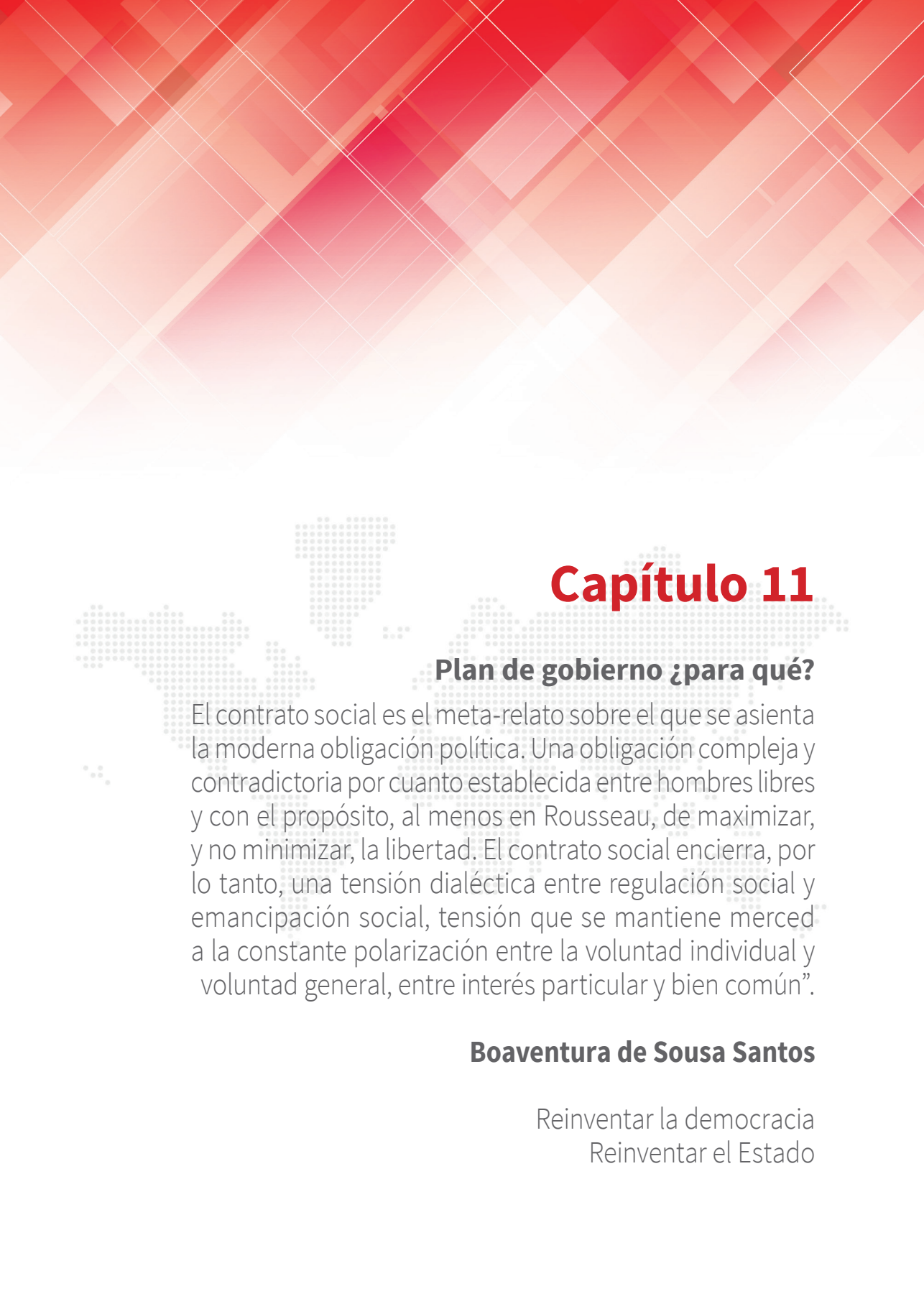
Estas acciones muy probablemente serán más efectistas que efectivas, pero, deberán estar pensadas y planificadas para su ejecución con el mayor detalle y precisión, a fin de que apenas asuman las nuevas autoridades, el ciudadano, vea y perciba las acciones del nuevo gobierno. Para ello entonces, a la par del desarrollo del plan de gobierno, se debe elaborar este documento de los 100 días, el cual, además debe estar concebido por cada área neurálgica del gobierno, sus acciones deben generar 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 respecto a qué va 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 generar en el ciudadano, la percepción de parálisis del nuevo gobierno son muchas, pero, teniendo un plan a 100 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 100 días y por las razones que sean, el gobierno no logra arrancar con su planificación? Eso sería realmente trágico y definitivamente peligroso para la gobernabilidad, pero, es factible que suceda. Por esta razón, a la par del desarrollo del plan de los primeros 100 días, se debe elaborar otro documento con las acciones para los siguientes 100 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 B.

Los primeros 100 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 solo no están preparados para asumir los retos de gobernar, si no que no tenían claridad en el diagnóstico de lo que estaban recibiendo y sencillamente o, se paralizaron o, cometieron una seguidilla de errores, 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

Capítulo 11

Plan de gobierno ¿para qué?

Los manuales de campañas electorales de antes 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 mucho en las últimas décadas y, la ecuación es mucho más compleja. Tanto que lo explicamos en un capítulo 8 y, que titulamos: “El foco de todo: el ciudadano”, usando como base una definición: La cascada de la toma de decisión de los electores.

Ahora bien, cuando en el primer párrafo nos referíamos 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, pareciera 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 -concurra- que le permita al electorado tener una idea de qué propone el candidato.

Electoralmente hablando, un plan de gobierno, -repito electoralmente- no tiene mucho peso, pues, si hablamos de un plan completo, con distintos ejes temáticos, con cifras, gráficos, metas y muchos datos, pues va a ser muy complejo comunicar todas esas informaciones para que sea digerida y procesada por el elector.

Comento dos casos que pueden ayudar a ilustrar la afirmación anterior. En las últimas elecciones presidenciales en Colombia, todos los candidatos presentaron su plan de gobierno, pero, hubo uno en particular que hizo un esfuerzo enorme, reuniendo los mejores técnicos y profesionales para que le ayudaran a redactar el mismo. De ese plan de gobierno, seguramente se imprimieron millares y millares de ejemplares y, para facilitar su lectura, se imprimieron por ejes temáticos, con lo cual hicieron una colección de folletos de varias páginas por eje temático. Todos con impresión impecable, en un papel de buena calidad, una diagramación e ilustración excelentes.

Me tomé la tarea de leer cada folleto de los que este candidato presentó, así como también leí el de los otros principales aspirantes. Sin lugar a dudas, a pesar de algunas diferencias conceptuales que tuve con el plan de gobierno de este candidato, debo reconocer que era excelente, bien redactado, expresaba claramente el diseño y la construcción de país que éste candidato deseaba hacer. Los ejes temáticos tenían un hilo conductor que los interconectaba, las ideas eran claras, las metas ambiciosas.

De todos los planes de gobierno que presentaron, los principales candidatos en esa elección, sin duda era el mejor. Este candidato, recorrió intensamente el país exponiendo “su” plan de gobierno, diciéndole a todo al que iba a sus concentraciones, qué era lo que “él” iba a hacer región por región, sin embargo, los resultados electorales que obtuvo, no le permitieron clasificar a la segunda vuelta, por lo cual quedó 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 entrecomillé algunas palabras en el párrafo anterior, pues quería destacarlas. Reitero, si bien era un extraordinario plan de gobierno, el mismo fue realizado por técnicos, en algunas oficinas de las principales ciudades del país y, además expresaba de manera muy clara la visión de país que tenía este candidato, pero, ¿les preguntaron a los ciudadanos, sí todo lo que estaba en ese plan era lo que ellos querían?

Quiso esa campaña presentar a un candidato muy preparado, lo cual lo era, con experiencia de manejo de gobierno, con una visión de país clara, la cual tenía, pero, al ir a las regiones a decir qué era lo que “él” iba a hacer y, no preguntarles a los ciudadanos si eso era lo que realmente querían que se hiciera en sus regiones, terminó generándole un efecto adverso. Reitero, las causas de sus magros resultados electorales fueron varias, pero, el plan de gobierno, la forma como lo hicieron y presentaron, seguramente contribuyó al resultado electoral.

¿Qué hacer en ese caso? Pues hay que escuchar a la gente y, luego los técnicos tienen que darle forma a ese plan de gobierno, de manera que, por un lado, refleje las expectativas de la ciudadanía y, por otro, tenga una clara visión de país -de ciudad o, municipio, o departamento o estado o provincia-, que sea un sueño compartido por la mayoría del electorado, para luego, de allí, comunicacionalmente extraer, dos o tres ideas centrales que reflejando los anhelos de los ciudadanos y que además tengan incidencia en su vida diaria, sean difundidas como la oferta electoral.

El plan de gobierno detallado, puede ser presentado y discutido ante ciertos círculos -académicos, sindicatos, empresarios, medios de comunicación, por ejemplo-, que si bien, electoralmente no tienen peso, si pueden generar opinión y, esto si pudiera tener incidencia sobre el electorado. El otro ejemplo es un poco más jocoso, pero, igualmente ilustrativo de la importancia de tener un plan de gobierno, pero, que comunicacionalmente, puede ser complejo y, hasta inútil y contraproducente, tratar de informar o promover todo el plan.

El caso sucedió en una alcaldía hace ya varios años atrás en Bolivia. El candidato, que ya había sido alcalde, había pasado varios años redactando un plan de gobierno, quizás el más completo y detallado que haya visto. Para ilustrar lo completo que era -sin ofender- era casi una biblia. Este candidato pretendía que se hicieran miles de ejemplares para que todos los electores se enteraran de sus ideas para la ciudad. Eso, evidentemente era ilógico, primero por lo extenso que era, segundo el costo de reproducir miles de ejemplares era enorme y tercero, sería una pesadilla logística poderlos distribuir.

La campaña resolvió hacer dos cosas. La primera hacer unos cuantos centenares de libros que fueron entregados a lo que nosotros consideramos generadores de opinión, -periodistas, directores y dueños de medios, directivos de las cámaras gremiales, agrupaciones profesionales, sindicatos, autoridades universitarias, entre otros-.

Cada ejemplar, iba acompañado con una carta personalizada y firmada por el candidato, así como de un “resumen ejecutivo” que planteaba en una sola hoja, las principales propuestas. Ese “resumen ejecutivo” era realmente un volante, donde colocábamos un eje -por ejemplo, seguridad- y se desarrollaban tres acciones concretas de ese eje en una sola línea. Así lo hicimos con cinco ejes que, según las encuestas, era lo que el electorado más valoraba.

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 encontramos- hizo que esa propuesta concreta - sembrar un millón de árboles en cinco años- se desplazara al eje de seguridad y, así se imprimieron doscientas mil piezas. Al tercer día de estar distribuyendo la pieza casa a casa y, en los principales semáforos de la ciudad, nos dimos cuenta del error. Para entonces, ya se habían repartido más de la cuarta parte de lo que sea había impreso.

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

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, resolvimos 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 cual, la propia periodista, que había recibido el material y, que el día anterior había alabado al aire el plan de gobierno, tampoco se había percatado.

Así que comenzó la entrevista e inmediatamente después del saludo de rigor, 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 ningún sentido y, la respuesta pasaría por debajo de la mesa, sin pena ni gloria, con el agravante de que, quizás nuestros adversarios podrían usarlo en nuestra contra, así que se resolvió usar el humor y, con ello, abortamos cualquier posibilidad de que, ese error se nos revirtiera.

La respuesta fue muy simple: “Mi querida Sandra, 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, se 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 ese tema, así que, convertimos un potencial problema, es una enorme fuente de conversación favorable.

Espero, con estos dos casos, haber ilustrado que, el plan de gobierno, electoralmente, no es primordial, por lo difícil que puede resultar tratar de comunicar todos los detalles, por lo complicado que puede ser para la población asimilar, procesar y digerir tanta información y, porque, lamentablemente, la mayoría de nuestros 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, que pasará a ser autoridad luego de la elección, así como su equipo de gobierno, tengan mucha claridad en 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 lo tanto, todo candidato que quiera aspirar a una posición de elección popular, además de estar preparado para ejercer tal posición, debe tener la capacidad de poder expresar en blanco y negro todas esas ideas, articuladas, con una lógica que tome en cuenta todos los 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. Toda acción política debe estar enfocada y centrada en el ciudadano. A ellos se deben los candidatos, los gobernantes. Son ellos quienes los eligen y, quienes luego los evalúan.

Toda acción de gobierno entonces, teniendo como principio que el ciudadano es y será el centro de su accionar, debe entonces comenzar por escuchar al ciudadano. 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 el candidato 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 generará a cualquier aspirante.

En una campaña en el Paraguay, se recorrió todo el país, haciendo eventos temáticos- cada evento solo trataba un tema y todos los temas que se trataron, eran según la investigación, los que más priorizaban los electores- donde hacían sus propuestas. Estas propuestas por la dinámica de los eventos eran muy sencillas, simples y, algunas eran solo el enunciado de una idea. Sin embargo, se recogieron más de 800 propuestas que fueron debidamente procesadas y estudiadas por un equipo técnico muy amplio y multidisciplinario que, en primer lugar, estudió la factibilidad de poderlas realizar, luego las estructuró mejor, las amplió y finalmente, insertó en los ejes correspondientes.

Paralelamente, se desarrolló toda una campaña donde comunicábamos 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 que, -y así nos los reflejaron las encuestas posteriores y, 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 clara la opinión de los ciudadanos, es validar esa información mediante algunas herramientas de la investigación social. Tener claridad a través de instrumentos como encuestas, focus groups, entrevistas en profundidad, neuromarketing, puede además de validar información, darle el lenguaje correcto para expresarlo posteriormente.

Adicionalmente, si a la propia visión que tenga el candidato, podemos agregarle la información extraída de muchos organismos y organizaciones nacionales e internacionales que están disponibles, enriqueciendo así la visión, el sueño de país, ciudad, municipio, que se tenga y todo esto, es complementado con lo que los electores expresan, se logrará tener un muy buen plan de gobierno.

También conviene tener en consideración toda la normativa legal vigente. Esta pone muchos límites y claridad en lo que se puede o no hacer, 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 una vez que asuma el gobierno, es fundamental para la construcción del plan de gobierno. Cuan sano o insano sea este renglón, seguro tendrá impacto en la ejecución del plan. Esto nos lleva a pensar en otra situación que ocurre en muchos gobiernos a todo nivel. Generalmente, una vez asumida la responsabilidad de gobernar, tanto el gobernante, como su equipo, van a sufrir una curva de aprendizaje, de ajuste o acople -qué tan larga, dependerá de cuan experimentados sean los funcionarios y de cuan 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 7 días de la semana, pues seguramente será trabajo interno, administrativo y burocrático, necesario, 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.

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 que el nuevo gobierno, está trabajando y, cumpliendo con sus ofertas. Sobre esto hablaremos más adelante.

Nuevamente, el plan de gobierno, es el documento estratégico que orientará la acción del gobierno 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 electoralmente, puede no ser la mejor herramienta para conseguir votos, es fundamental para gobernar. Por último, en el caso parlamentario, si bien éste 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

Capítulo 12

Crisis en 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 va a tener una crisis, de ello no le quepa la menor duda. Eso será así, pues las variables que se manejan en el ejercicio del gobierno son muchas y, dependiendo del ámbito de gobierno que se trate, es decir municipal, departamental -provincial, estatal- o nacional, cuanto mayor sea la instancia de gobierno, mayores serán las posibilidades de confrontar una crisis, de manera tal, que prepararse con antelación es una responsabilidad del gobernante y su equipo.

1. ¿Quién piensa ante una crisis?

Generalmente la gran mayoría de los gobiernos, indistintamente de su nivel, o 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 nombrado en primera instancia, 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 una respuesta a esa interrogante es preferible estar prevenido y tener un pequeño comité que, comience a pensar en posibles escenarios; qué circunstancias, eventos endógenos o exógenos del territorio que se gobierna pueden incidir en la generación de una crisis, aun desde la etapa de transición, puede ser de enorme utilidad.

Un 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. A este se pueden integrar algunos especialistas que dependiendo de las prioridades que haya establecido el comité de crisis, puedan generar aportes importantes. La idea central es que este comité sea el que comience a pensar en primera instancia y trace las líneas maestras

de los posibles escenarios que se pudieran presentar en el territorio gobernado y, qué acciones o soluciones se deberían tomar en consecuencia.

Por el nivel de responsabilidad y ocupaciones que estos funcionarios tienen generalmente, es que se sugiere la integración de especialistas por áreas a tratar, pues son estos quienes, con sus conocimientos, pueden producir estrategias, planes y recomendaciones a las que hubiere lugar. Sin embargo, el nivel de decisión y, posterior ejecución de esos planes, debe estar en quien ejerce la autoridad, puesto que al final del camino, las decisiones y las responsabilidades que de ellas se generen, recaen sobre quien legalmente tiene la responsabilidad y, las decisiones técnicas, si bien pueden ser correctas, quizás políticamente o hasta legalmente, no lo sean o no sean políticamente viables de aplicar.

Veamos un ejemplo algo confuso, pero, que puede ilustrar el punto anterior. Una gran empresa de cemento logra los permisos correspondientes para la construcción de una planta a muy pocos kilómetros de un poblado. Cuando los ciudadanos de ese poblado empezaron a ver movimientos de tierras y maquinarias averiguaron de qué se trataba e inmediatamente comenzaron a realizar protestas, las cuales llegaron al extremo de paralizar la obra y los pobladores terminaron secuestrando parte de la maquinaria de la empresa.

Por supuesto, el tema saltó a los medios y ninguna autoridad -ni municipal, departamental o estatal, ni nacional- estaba preparada para el surgimiento de estas protestas y, sencillamente evitaron dar la cara a los medios. Así que en los medios había dos versiones, la de la empresa que argumentaba que tenía todos los permisos -lo cual era cierto- y que la retención de su maquinaria era un acto ilegal, y de otro lado, la de los pobladores que sostenían que la construcción de la planta, les afectaría por la contaminación y les perjudicaría el flujo de agua hacia el pueblo. En paralelo, las autoridades solo enviaban a la fuerza pública para tratar de aplacar las protestas.

Eran dos posiciones totalmente antagónicas y, ambas tenían sus razones, pero, el gobierno, no estaba presente, pues no tenía una posición clara de qué hacer. Los técnicos del gobierno nacional decían que debía cumplirse la ley y, si bien tenían razón, la ley es la ley, esto se había transformado en un conflicto social, razón por la cual, al no tener un plan de gobierno, permitió 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 desastroso, al producirse la detención de varios pobladores, algunas personas heridas y un fallecido.

Esto puso el conflicto -crisis- en un punto muerto para la empresa que no podía avanzar con la obra y además tenía parte de su maquinaria secuestrada. El gobierno, al haber cruzado la línea del uso de la fuerza pública -se llama "fuerza" pública por algo- y, no necesariamente razonan, están entrenados para cumplir órdenes, así que el gobierno quedó entre la espada -la ira de los pobladores- y la pared -la empresa- con el agravante que, el conflicto no solo no se había resuelto, si no que había escalado a otro nivel, donde conciliar a las partes sería más complejo de lograr.

Si el gobierno municipal o el departamental/estatal tuviera un comité o gabinete de crisis, muy posiblemente habría podido prever esta crisis, pues los permisos para la construcción de la planta ya tenían dos años de aprobados y, un comité de crisis habría previsto los escenarios de posibles crisis, que la construcción de esa planta, podría generar, como en efecto lo hizo y, al haber estudiado el tema con antelación, podrían tener por lo menos, una líneas escritas que les permitieran de manera muy rápida, al gobierno municipal o departamental, tomar decisiones de manera correcta, con alternativas legales y políticamente aceptables y así evitar que la crisis se fuera a mayores.

Adicionalmente, 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 todos y hasta una vida se hubiese salvado.

El mensaje es claro, alguien debe pensar, alguien debe diseñar escenarios, hacer confluir ideas, conocimiento, sopesar todas las alternativas y producir documentos que, o bien eviten la crisis o bien se tenga acciones y responsabilidades claras para poder actuar con certidumbre, al menor costo -económico y político- posible.

2. Tipos de crisis

Un comité de crisis debe comenzar por categorizar las posibles crisis antes de que éstas 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, etc. 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, afectaciones a la infraestructura del territorio, a los ciudadanos, lo lógico es que el comité involucre a las autoridades que les corresponda -protección

civil, búsqueda y rescate, infraestructura, autoridades de salud, etc.- y aporten sus conocimientos y experticias para desarrollar los protocolos adecuados de actuación de cada unidad responsable.

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 cual debe comenzar por la justificación del mismo a fin de que cada funcionario del gobierno, entienda no solo la 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 hayan 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.

4. Principales características de una crisis

Generalmente las crisis generan sorpresa tanto a los afectados por la misma, como a quienes tienen que atenderla y resolverla, generando 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 una crisis.

La sorpresa y la incertidumbre vienen acompañados 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 la 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 sensación de pérdida de control entre los funcionarios del gobierno y, puede producirse entonces un

efecto bola de nieve -a 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 tales, tienen distintas etapas y, por lo tanto, hay que tener claridad en las mismas. La primera etapa es la detección de señales de una posible crisis. Eso implica que debe haber un manual ya elaborado y un comité en funciones que logre detectar las señales y hacerle el monitoreo de la evolución a las mismas, con lo cual facilitará la preparación de las estrategias y activación de los protocolos que bien ayuden a minimizar los efectos de la crisis e inclusive hasta en ciertas circunstancias, contribuyan a la prevención de la misma.

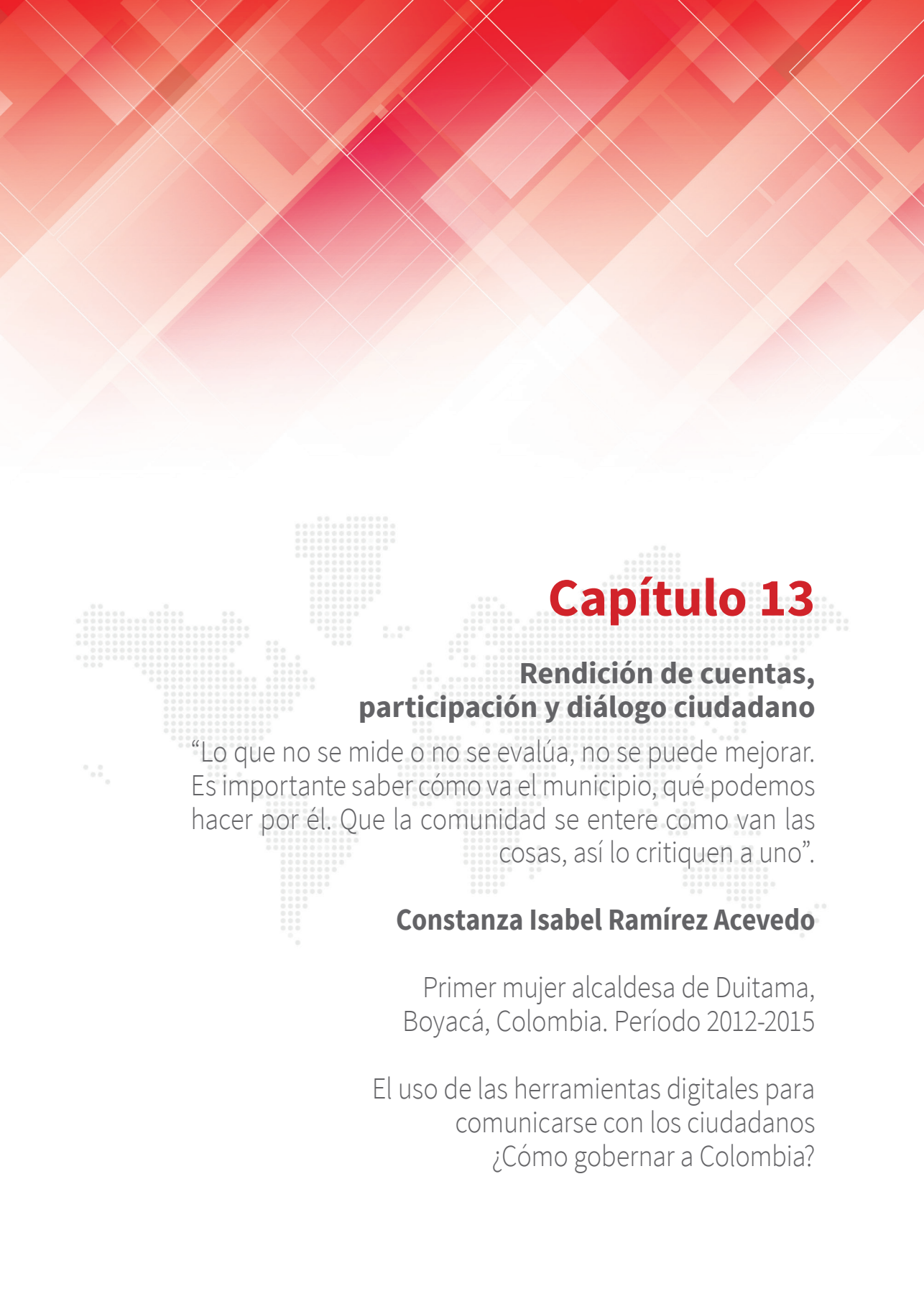
Ahora bien, no fue posible contener la crisis, entonces se pasa a la etapa de gestión. Aquí hay dos tipos de gestión. La de acciones de gobierno para minimizar la crisis con la activación de todos los protocolos y, no menos importante, la gestión de la comunicación. Esta última es una herramienta de gran ayuda pues, en la medida 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- generarán confianza en los ciudadanos y, esto a su vez contribuirá en la contención y control de la crisis, para luego pasar de la manera más rápida posible a la recuperación de la crisis y, fundamental, al aprendizaje que la misma va a dejar.

La tendencia en muchos gobiernos es 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, 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 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, pasando a ser propiamente una crisis y de allí a una emergencia, para terminar muy probablemente en un escándalo. Por lo 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. Que 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

El uso de las herramientas digitales para
comunicarse con los ciudadanos
¿Cómo gobernar a Colombia?

Capítulo 13

Rendición de cuentas, participación y diálogo ciudadano

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 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 gestionen.

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 colocar en las web institucionales “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 es que los gobernantes complejizan de tal manera la información que se vuelve absolutamente inútil, pues el ciudadano no logra entenderla, no sabe cómo buscarla, pues en el afán de hacer ver las webs sumamente completas, ocasionan que, estén sobre cargadas con íconos, ventanas, pestañas, sub pestañas 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 contradicen u ofrecen 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 colocar información errónea, imprecisa, además de lo complejo que puede resultarle a un 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, está en cabeza y en responsabilidad 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 tenga 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 le permite al gobernante entablar un diálogo permanente con los ciudadanos.

Aquí entramos en un concepto que ya se había mencionado, 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 hay que transformarla en una herramienta de comunicación muy poderosa. Por lo tanto, es posible cumplir con los dos objetivos, informar -aspecto legal- y, comunicar -tocar fibras emocionales del ciudadano- de manera tal que éste -el ciudadano- viva una experiencia que le permita recordar con facilidad algo de las acciones u obras del gobierno y 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, cuentacuentos-, 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; y pensando y poniendo al ciudadano como sujeto de la historia, construir un relato fácil de contar, de manera tal que, se genere una conexión

emocional entre los ciudadanos 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, ésta 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 establecidos mecanismos legales que obligan a los gobernantes a realizar estas rendiciones de cuentas a la infancia y adolescencia, lo que, a primera vista pareciera extraño, pues si bien son ciudadanos, no son votantes, pero 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 generar un efecto en cadena muy favorable para su administración. ¿Cómo? Simple, si bien esos niños y jóvenes no son electores hoy, lo serán en algún momento y, si el proceso de comunicación, interacción y diálogo con ellos fue lo suficientemente emotivo, eso quedará en sus memorias y, seguramente será un recuerdo positivo.

Cuando esos jóvenes sean electores, seguramente ese recuerdo emotivo tendrá peso sobre la decisión de por quién votar. Igualmente, se genera otro efecto inmediato. 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, es que los gobernantes “cumplen” el requisito legal y para ello, producen documentos de 200 o más páginas, además en un lenguaje técnico, lleno de cifras, gráficos, con información superflua que ayuda a generar volumen en el documento, pero, que no aporta mayor valor. En concreto, los gobernantes -con muy contadas excepciones- realizan piezas por salir del paso, por cumplir con el requisito legal, desperdiciando una gran oportunidad de poder 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, si el gobernante, desea conectar emocionalmente con este target -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 generar 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, donde el gobernante ofrecía grandes y elocuentes discursos y la población escuchaba pasivamente y, si había buena suerte, el ciudadano se 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, aún podemos ver a 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, con que estamos en la era de la hiper información, donde cada ciudadano -sin importar su condición económica, social, cultural o ideológica- tiene un bagaje de información que recibe diariamente, la cual debe procesar y que seguramente para él, será mucho más importante que el gran discurso político, de cualquier gobernante.

Permítame comentar un ejemplo que podría ayudar a ilustrar el párrafo anterior. Se trata de un gobernante que, además de tener una visión extraordinaria de su ciudad, hacia donde debía dirigirla; había realizado una gestión extraordinaria cambiando la ciudad por completo, saneado las finanzas del municipio, construyendo obras de infraestructura de enorme utilidad pública, realmente había logrado transformar la ciudad en apenas 3 años y medio. Podría decirse que había hecho un gobierno excepcional y todo ello, a punta de pulmón y corazón, comenzando jornadas a las 6 de la mañana, y terminando cuando se terminaban.

Casi todos los días hacia un Facebook live a las 6 de la mañana, lo que implicaba un gran esfuerzo, pero, el detalle es que lo hacía sin un guion, sin una programación de temas y sencillamente usaba 30 o 40 minutos, “informando y comentando” sobre demasiados temas. Evidentemente, era un gran esfuerzo por “informar” pero, ¿lograba comunicar, conectar con los ciudadanos? Adicional-

mente, cada vez que entregaba alguna obra, se organizaba un pequeño evento, donde se reunía a los vecinos de la zona para entregarles la obra. En dicho evento siempre había un pequeño 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 hecho en la ciudad a lo largo de la misma.

Hicimos el ejercicio de conversar posteriormente con algunos de los asistentes en varios de estos eventos. Lo hicimos con personas de distintas edades, niveles educativos y a todos les hacíamos dos preguntas. La primera ¿qué le pareció la presentación? Y el consenso generalizado, era expresiones como “excelente”, “muy bueno”, “fabuloso”, “extraordinario” entre otras del mismo género.

Acto seguido les pedíamos que nos comentaran qué temas recordaban de la presentación. La mayoría no lograba recordar más de tres o cuatro cosas que había visto en la presentación. Adicional, cuando alguien lograba nombrar más de cuatro obras o informaciones, les pedíamos que nos dieran más detalles sobre la misma y, muy pocos logran dar algún detalle adicional, más allá del enunciado.

El esfuerzo que hacía este gobernante y todo su gabinete en estas especies de rendición de cuentas sectorizadas era enorme, pues eran eventos que se hacían varias veces a la semana y, en horas de la noche, con lo cual, cada uno tenía jornadas maratónicas, pero el esfuerzo por comunicar y, sobre todo hacer que los ciudadanos se empoderaran, propiciando un diálogo directo, franco, se minimizaba por lo largo del evento.

Sin embargo, a cada comunidad se les decía que ellos eran ahora los responsables de cuidar esa obra, de disfrutarla y, que tenían que contribuir cuidándola. 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 la ejecución de la obra, involucraba a la comunidad haciéndola partícipe de la contraloría social para la 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 de los ciudadanos 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 y que la comunidad

valoraba. Sin embargo, la presentación de 214 láminas, terminaba siendo un distractor, un distorsionador del proceso.

Cuando tratamos de sugerir que se cambiara esa mecánica, 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: “Es que así es que le gusta al jefe”. Evidentemente con esta respuesta era claro que no sería fácil -y de hecho no lo fue- cambiar esa dinámica, es estilo, de evolucionar del “informar” al “comunicar”, al conectar emocionalmente con los ciudadanos, produciendo en ellos sentimientos de empatía con el gobernante.

Abrir las puertas, empoderar a los ciudadanos, estimularlos a participar, a involucrarse, establecer un diálogo permanente, genera enormes beneficios para el gobernante, la gobernabilidad, la democracia, pero, sobre todo, para una gestión exitosa.

4. Atención al ciudadano

Es claro que se comunica con lo que se dice, pero, también se hace con lo que no se dice. Igualmente se comunica con lo que se hace, así como 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, los principales voceros de una institución deben ser sus propios colaboradores y, la segunda, como ya se comentó, ellos 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 en esas dos direcciones; es decir, crear un sistema de comunicación interna, que permita a todos los colaboradores estar informados de 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 leen.

Tampoco es un folleto promocional del gobernante, dentro de la institución y entre sus colaboradores. Es crear todo un sistema que, dependiendo del tamaño de la institución, será de más o menos complejidad y alcance, pero, que los cola-

boradores se sientan parte de la institución, parte de lo que allí se realiza, de cómo a través de la gestión de cada uno de ellos, se hace una diferencia.

Esta acción sencilla, simple y económica, puede ayudar a marcar una diferencia en cómo el colaborador se siente dentro de la institución, cómo se siente 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, habilidades que les permitan no solo comunicar mejor, sino que además les van a permitir, hacer mejor su trabajo, generar un mejor y más agradable clima organizacional y, lo más importante, prestarle un servicio de mejor calidad a los ciudadanos, a los usuarios de los servicios de la institución.

Por otra parte, en 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 enormes. La primera, es que están basados en protocolos y -en ocasiones- en leyes y reglamentos que, si bien pudieran ser bien intencionados, los hacen en ocasiones complicados, difíciles de ejecutar y, la segunda, todos parecieran que están hechos en una oficina, por un técnico, y carecen de normas y orientaciones elementales, en las cuales, temas como la comunicación, la educación, cultura, respeto, empatía, sencillamente no están incorporados.

La atención al usuario no es entonces solamente mejorar esta área, que, ya de por sí es supremamente 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, la atención al ciudadano se vuelve prioritaria.

5. Rendición de cuentas de los parlamentarios

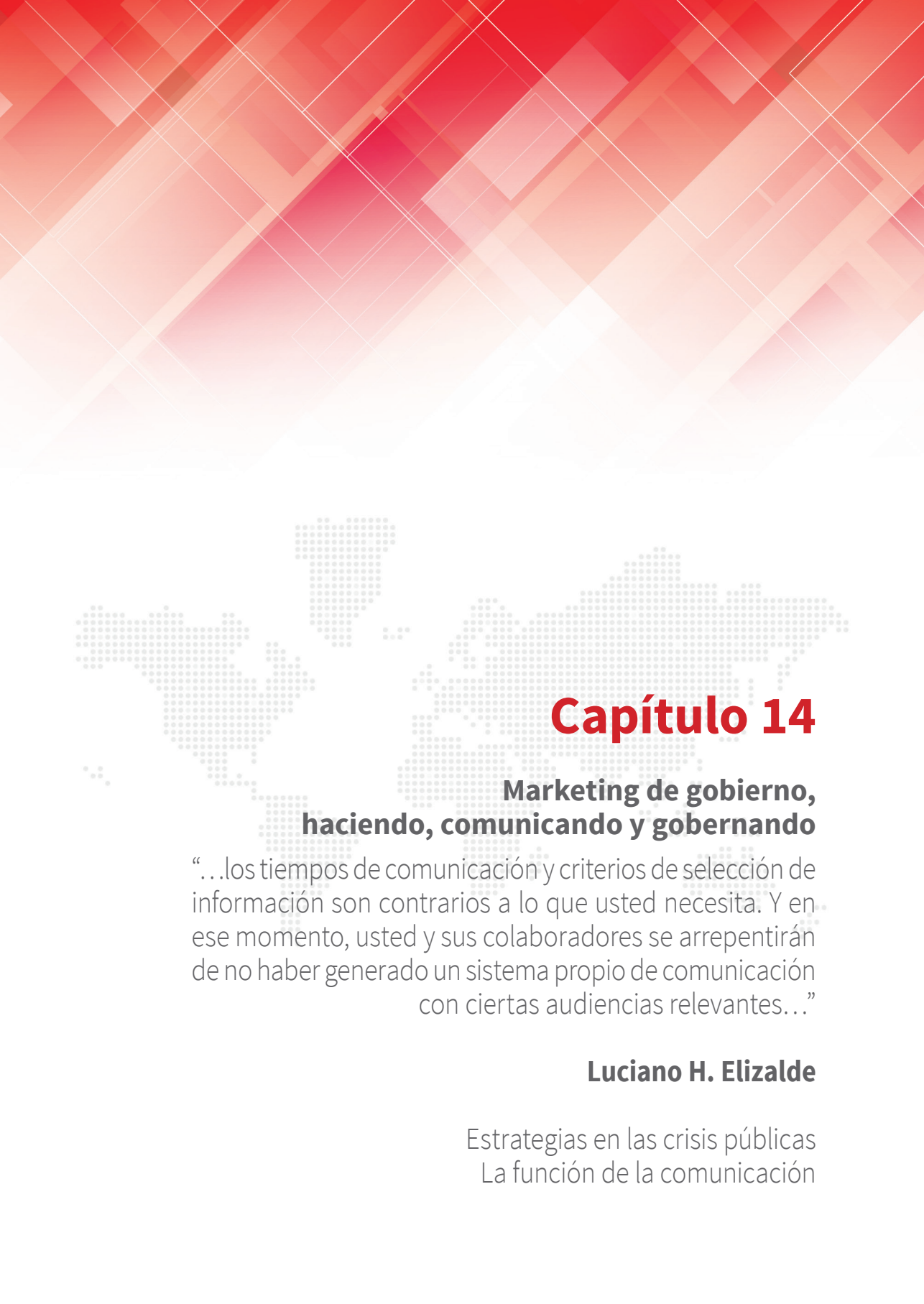
Hasta ahora nos hemos centrado en la rendición de cuentas de los gobiernos, pero, los parlamentarios son funcionarios electos ¿no deberían hacer rendición de cuentas? La respuesta es lógica, claro que lo deben hacer y en algunos países esto esta normado, pero en la mayoría no, razón por la cual, muchos parlamentarios dejan de lado esta actividad. Hemos comentado que, esta 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 tienen algunas funciones y competencias que son más o menos comunes en todos los países como: la elaboración y aprobación de las leyes, la fiscalización de la acción del ejecutivo, la aprobación del presupuesto nacional, entre otras. Requiere entonces el parlamentario, comunicar leyes, presupuestos y fiscalizaciones que son temas complejos, muchos elementos técnicos, cifras, porcentajes, es decir, comunicar eso, sería informar y 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, y fundamentalmente, que logre establecer de manera simple, la relación que esas leyes y presupuestos tendrán con los ciudadanos, en beneficio de su vida cotidiana.

Adicionalmente, un parlamentario fundamentalmente en nuestra región, hace muchas labores que no son específicas de su condición de parlamentario, pero, si lo son como líder político. Aquí se yuxtaponen varias actividades, acciones y trabajos que el parlamentario realiza en beneficio de sus ciudadanos y, estas también hay que comunicarlas eficientemente. Para ello volvemos 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 es que la rendición de cuentas para un parlamentario también es una extraordinaria oportunidad de acercarse al ciudadano, de establecer un diálogo con sus representados y que éstos se sientan parte de la importante labor que éste hace en el parlamento.



Capítulo 14

Marketing 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

Capítulo 14

Marketing de gobierno, haciendo, comunicando y gobernando

Durante una campaña electoral los candidatos hacen esfuerzos por comunicar, por conectarse con los electores y conquistarles el corazón y su voto. Sin embargo, pasada la elección, a los gobernantes se les olvida que deben seguir comunicando. Claro, ahora deben comunicarse con los ciudadanos como su mandatario en funciones; la campaña electoral quedo atrás.

Ahora bien, comencemos por definir qué es gobernar. Puede haber varios conceptos, todos válidos, todos 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 les das a unos, se lo quitas a otros, y, una muy de moda, tiene como postulado que, gobernar es comunicar. De todos podemos sacar algo bueno, sin embargo, prefiero tratar de resumirlas y condensarlas 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, el gobernante genere 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, si no se comunica, para el ciudadano, la acción del gobernante no existe. Adicionalmente, notará el lector que, en todo momento nos referimos a comunicar, nunca mencionamos informar, puesto que, informar es generar conocimiento y comunicar es mucho más que

informar, es generar 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 tener claridad en la diferencia, pues al estar en la era de hiper información se puede estar expuestos a, entre 3.000 y 20.000 impactos publicitarios/informaciones diariamente -claro está, dependiendo del tamaño del territorio donde estemos- y más de 240 imágenes de logotipos y marcas, pues no necesariamente es prioridad para el ciudadano, recibir más información.

Suficiente tiene que procesar el cerebro, razón que lleva a enfocarnos en comunicar, para generar en el gobernado, el sentimiento de que su gobernante está activo, trabajando por todos, dando respuestas y soluciones concretas a los problemas que ofreció resolver y, por lo cual lo eligieron.

Si tratamos de informar en vez de comunicar, el ciudadano ejercerá su poder sobre el control remoto y cambiará de canal, pero, lo más preocupante es que, también tiene un control remoto en su cerebro y se desconecta, con lo cual ni escucha ni ve la información que se le ofrece, sencillamente, no le es atractiva, no es de su interés y, el esfuerzo de informar se diluye y termina perdiéndose.

Así que, una de las grandes herramientas que todo gobierno debe usar es la investigación social. Durante la campaña, quizás hicieron uso de alguna de las herramientas de investigación, luego en gobierno se olvidan que existen las encuestas, los focus groups, las entrevistas en profundidad, los mapas de poder, los estudios de entorno, los seguimientos de opinión pública -tracking-, los FODA, los análisis demográficos; en fin, muchas herramientas que le permiten al gobernante tener un instrumento con información valiosa que, además de medir el pulso de la opinión pública, le ayuda a tomar decisiones a la hora de comunicar y actuar.

Sumado a esto, debemos entender otra realidad de nuestros países. Los gobernantes 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 5, 10, 15, o 20 años atrás; así que, para los ciudadanos esas obras no son novedad, sólo son el pago de una deuda vieja, por lo cual, si bien puede favorecer o resolver un problema de vieja data, a la final, la valoración es parecida al pago de una deuda que se consideraba perdida.

Entonces, con estos elementos en mente, debemos establecer una priorización de 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 cumpla 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, generando un efecto no deseado sobre la gobernabilidad, contribuyendo a su vez, al desgaste de las democracias, los partidos políticos y, los políticos en sí. Entonces, comunicar correctamente es fundamental, y para ello, la comunicación política moderna ofrece técnicas que permiten hacer de éstas herramientas un instrumento que, además de generar confianza entre los ciudadanos, hará que, se genere una interrelación, acercándolos, permitiendo una clara lectura de lo que está pasando en la comunidad.

La comunicación política moderna tiene dos ramas, la comunicación electoral, que se desarrolla en las campañas electorales y, que llamamos marketing político y, la comunicación gubernamental, enfocada como su nombre lo dice, a lo gubernamental y, que usualmente le decimos marketing de gobierno. Son dos tipos de comunicación con objetivos y target -público o segmento poblacional objetivo-s 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, es el primer paso para poder comunicar correctamente en la gestión de gobierno. Teniendo claridad en el concepto anterior, entonces, para diseñar una correcta estrategia de comunicación debemos 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, hay que hacer un ejercicio de priorización, tanto de lo que se va a hacer, como de lo que se va a comunicar. Esa priorización viene dada por la relación costo/beneficio. Es decir, cuales son los servicios o los programas de la administración que más impacto positivo tienen sobre la población.

Realizado ese ejercicio, se procede a diseñar un plan estratégico que servirá de base al plan de marketing de gobierno. Otro elemento que debemos considerar es que la estrategia que se diseñe no debe ser un proceso lineal, por el contrario, debe ser un proceso multidimensional. Es decir, debe tomar en consideración, factores y elementos que vayan a contribuir al diseño de la estrategia.

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 son determinantes, como también lo son, la economía local y la incidencia de la economía nacional en la región.

Considerar 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, pueden ser insumos de calidad que enriquecen el análisis y, pueden dar perspectivas distintas o enriquecer la que originalmente se tenía.

También conviene considerar y usar el sentido común. Algunos gobernantes pierden la conexión con la realidad y se encierran en una burbuja que les impide ver la realidad, o peor aún, la realidad, es su propia interpretación de los hechos. Ésta desconexión puede -y por lo general lo hace- ocasionar problemas de gobernabilidad, pues 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 posibles oportunidades, o, anticipar posibles crisis, permitiendo prepararse para esos acontecimientos que son cíclicos, que sí o sí, van a suceder -lluvias, sequías, deslaves, inundaciones-, etc. Eventos en que, la única manera de afrontarlas es estar preparado 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 se vuelve 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 al párrafo anterior, permite no dejar nada al azar, tener claridad en qué se debe 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 de gobierno puede ayudar en la consecución de las metas de cualquier gobierno.

Las metas evidentemente pueden 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.

Que la acción de gobierno logre ese efecto en los ciudadanos, hará que se desarrolle una relación de largo plazo entre los ciudadanos 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, generando una recordación y valoración positiva.

Igualmente se debe tener en cuenta, es que, así como las campañas no se tratan de los candidatos, se tratan de los anhelos, deseos, expectativas, miedos y angustias de los electores, para efectos del gobierno, no se trata de los gobernantes, se trata de 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 -por lo general están relacionadas con problemas coyunturales- y las necesidades reales -usualmente, éstas están ligadas a problemas estructurales- y, de cómo el gobernante, además de generar respuestas, genera opciones y soluciones. Entonces, podemos concluir que, el centro de toda acción de gobierno, debe estar enfocada en el ciudadano. A él se debe cualquier gobierno, por él fue electo y, al él debe 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, es que, éstos pueden ser usados para desinformar o, en el mejor de los casos, contar parte de la historia y obviar lo esencial, lo que realmente es importante y, estratégico. Entonces, tener un claro conocimiento, de los alcances y posibilidades de cada canal disponible, del tipo de target -público o segmento poblacional objetivo- al que cada uno de ellos le puede llegar y, lógicamente la forma como comunicar es fundamental.

Dos errores tienden a cometerse aquí, que son perfectamente evitables. Uno, no usar todos los medios disponibles, y el otro, usar la misma forma de comunicar para todos los medios. Ambos son casos simples de corregir, y si, además, se usan sincronizadamente, se logra potenciar la comunicación, su alcance, penetración y recordación.

“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 y, 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.

De vuelta, no se trata 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 nuestros países 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, comunicamos la utilidad de la obra o acción, hablamos del impacto positivo que tendrá sobre la vida cotidiana de los pobladores, hará que el ciudadano preste atención y se puede lograr no sólo la comprensión de lo que se comunica, sino, hasta generar recordación en el ciudadano, por las sensaciones que produce la comunicación.

Por ejemplo, si en vez de decir “...hemos asfaltado 20 kilómetros de carretera con una inversión superior a \$\$\$\$” decimos: “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”, estamos diciendo lo mismo, pero, con diferentes palabras y, el efecto es totalmente distinto.

En el primer párrafo usamos la información, aportamos conocimiento de cifras frías que, no le dicen mayor cosa al ciudadano. En el segundo párrafo, comunicamos un breve relato de 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 deben hacer, comunicar y gobernar. Para ello lo eligieron.

Conclusión:

- Defina con antelación cual 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.
- Así como el enfoque de 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, si comunican.
- Siempre estar enfocado en la realidad, jamás perder contacto con ella.
- Menos, es más. Así que, 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

Capítulo 15

Política con aroma de mujer

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; esto es, 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, sólo el 22.8% de los parlamentarios nacionales eran mujeres, frente al pírrico 11.3% en 1995. Si bien representa un avance, pero, sin duda, falta mucho por hacer, y las mujeres más que plantearse cuotas, deben -en mi humilde opinión- plantearse 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 sólo se enfocan en eso, a la larga esas cuotas pudieran generarles 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 y, ¿qué pasa con el ejecutivo o con el judicial?

Pero vayamos más allá, si hablamos 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 LGBTTTTIQ? Veamos un ejemplo de lo que el tema de las cuotas pudiera generar. Pensemos en una mujer que quiere ser candidata; ahora, además de mujer, es afrodescendiente, es joven, es de comunidad LGBTTTTIQ y tiene algún tipo de discapacidad. ¿Por cuál cuota debe ser postulada? Reitero, esto no debe ser un tema de cuotas, debe ser de valor, el valor que cada candidata, como persona, tiene y su capacidad para aportar soluciones a la comunidad, a la sociedad, indistintamente desde la posición en la que se encuentre.

Cuando pensamos 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 Saenz, Malala Yousafzai, 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, 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 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 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 sub utilizada 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, sus recursos de ser empática, los subutilizan.

Una mujer gobernante o parlamentaria, también puede tener ventajas sobre el sexo masculino. Su capacidad de hacer equipo, de escuchar, de sopesar las distintas opciones, puede ser mayor que la de los hombres. Esto puede tener raíces antropológicas, que han hecho a la mujer con estas características especiales y, el día que la mujer descubra que, para tener igualdad con el hombre, no tiene que esperar a que éste le conceda sus derechos por cuotas, sino que,

se concientice que debe tomárselo y empoderarse ejerciéndolo; porque le pertenece, porque, es suyo como persona, como individuo en una comunidad, ese día habrá igualdad de género en las sociedades; seguramente la convivencia y la evolución de las mismas, 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 día 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: ¿lo tenemos todos claro?

Acelerar igualdad

Por: Marilú Brajer

Las mujeres y el poder

Desde hace un tiempo, los temas relacionados al 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, 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 el año pasado (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 este año 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 200 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 este ritmo -según ese estudio- se tardará más de 200 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 violencia³. Algunas señales que nos muestran que las cosas están cambiando.

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 efectivizar reformas trascendentes. Hay que recordar la importancia que tuvieron, en este sentido, los consensos de Quito (2007) y de Brasilia (2010) que 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 cuentan con leyes de paridad política, como

3. El informe completo puede consultarse en <http://www2.unwomen.org/-/media/annual%20report/attachments/sections/library/un-women-annual-report-2016-2017-es.pdf?vs=5635>

Ecuador (2008), Bolivia (2009), Costa Rica (2009), Nicaragua (2010), Honduras (2012) y México (2014), en el 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 por ciento, 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 sólo enfrentar viejos y nuevos obstáculos sino también enormes desafíos.

El caso argentino es paradigmático no sólo 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, en 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 noventa, 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 requisitos⁴. 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, 2012; 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 379/93 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 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*⁵.

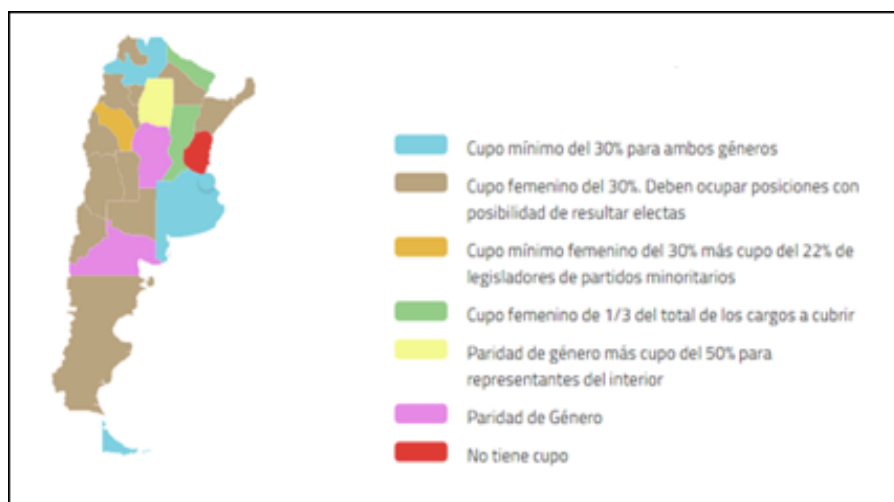
Al mismo tiempo, entre 1992 y 2010, las provincias fueron incorporando un cupo para mujeres en los cargos electivos. Como señala Nélide Archenti, la decisión en la incorporación de un porcentaje mínimo de mujeres, varió según cada distrito de acuerdo a la dinámica de la política provincial, como a la correlación de fuerzas predominantes al sancionarse la norma -2014: 310-.

4. Ver: http://www.cnm.gob.ar/legNac/Ley24012_decreto1246.pdf

5. Ver: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm>

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:

Gráfico 1: Cupo de género en las provincias argentinas



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 planteos judiciales de las candidatas afectadas por el incumplimiento de la ley -Pomares et al, 2016-.

No obstante, el leading case en Argentina en materia de cupo femenino fue el caso 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 argentino⁶ -Cánaves, 2011-.

Desde la entrada en vigor de la ley de cupo femenino, el porcentaje de mujeres diputadas y senadoras creció de forma sostenida:

6. El caso puede consultarse en: <https://www.cidh.oas.org/annualrep/2001sp/argentina11307.htm>

Gráfico 2: 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 que en 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 hay que sumar, según la organización Inter-Parliamentary Union –IPU-, que: 1) en 1998, que 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 16º lugar; 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 2016⁷.

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 que, exigían 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

7. Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/2040056-que-bloque-tiene-mas-mujeres-en-el-congreso-y-cual-es-el-lugar-de-la-argentina-en-el-ranking-mundial>

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”⁸.

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 partidarias⁹. 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 políticas¹⁰.

Ese año, sin embargo, la Cámara de Diputados no discutió el proyecto. Hubo que esperar hasta 2017 para que la discusión se diera en la Cámara baja. Durante noviembre de ese año, ÉLA 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 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”¹¹.

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 continua

8. Fuente: <https://amnistia.org.ar/lanzamos-la-campana-mujeresalapolitica/>

9. La iniciativa fue votada por 57 votos a favor y dos en contra

10. Fuente: www.senado.gov.ar/parlamentario/parlamentaria/372158/downloadPdf

11. Fuente: <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?fuseaction=MUESTRA&codcontenido=3000&plcontempl=12&aplicacion=app187&cnl=4&opc=47>

la línea que Argentina viene manteniendo en materia de promoción de la participación política de las mujeres.

3. Consideraciones finales

¡Hoy más que nunca soy optimista! A diario veo y compruebo 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 antes, 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”.



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

Capítulo 16

Qué esperar de un consultor político

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 que están 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, de un parlamentario.
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, jamás lo dude. 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 éstas siempre están enfocadas en el bien mayor, el del cliente.
4. No espere el momento perfecto, éste 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 momento para contratar a un consultor. Tanto una campaña, como el ejercicio del gobierno o el parlamento, toman tiempo, requieren estudio, análisis, reflexión, debate y, más estudio y, eso, toma tiempo. 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, hay menos tiempo, seguramente costará más dinero implementar los 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, dele 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 puede 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 debe buscar las alternativas que puedan ser aceptadas por el cliente.
8. Si contrató a un consultor, escúchelo, él está allí para oírle y 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 si debe estar disponible para usted, así que aproveche el tiempo de cada visita, programándola, agendándola y sobre todo dígame a su equipo más cercano que, colaboren con él y aprovechen su experiencia.
12. El cliente debe tener una persona que sea la contra parte 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 haga 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 la 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. Parafraseando 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

Capítulo 17

Reflexión final: Las democracias enfermas

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 y, 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 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 viene más decepcionado de la democracia y, peor aún, el respaldo a la misma, va en caída. Solo por mencionar dos instituciones, Latinobarómetro y el Instituto para la Democracia y a Asistencia Electoral -IDEA- nos viene 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 significa dos cosas. Una, es una caída de 1% anual y, dos, es una tendencia que, de mantenerse, puede afectar gravemente la gobernabilidad y la estabilidad de los países de la región en el futuro cercano. Otra cifra que llama la atención es 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%. O sea 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 es que, el 28% de los ciudadanos confiesan preferir un sistema autoritario y, al 15% les es indiferente. Es decir, a más de cuatro de cada 10 ciudadanos, el sistema democrático no le importa.

Por su parte IDEA, en su informe sobre “El estado de la democracia en el mundo” nos 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, generando así la aparición de actores que juegan al anti sistema 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, estas, 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, generando, como ya se dijo la aparición de los personajes anti sistema, anti política.

De esta manera vemos cómo 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 es que los gobernantes solo gobiernan para ellos y para pequeños grupos de poder, entre otras causas y, 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 importante 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 que 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 justicia; y, sobre todo, no confían en los partidos políticos. Hay un rechazo generalizado. Piensan que la clase política es egocéntrica, sólo interactúan entre ellos, desconectados del ciudadano, despreocupados de los intereses de la colectividad, haciéndose evidente que sólo se conectan para vender una oferta electoral, esperando que el ciudadano les 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, sólo buscan que el gobernante atienda con eficiencia las necesidades de la sociedad, para lo cual fue elegido. Ahora, esto es una parte de las afectaciones que tienen nuestras democracias.

Otra perspectiva a analizar son los modelos de gobierno de las democracias liberales, nos llevan a enfocarnos en el “nivel de vida”, es decir, centrarnos en las cosas que aspiráramos tener y, según lo que logramos 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” 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, haría que, como habitantes de este planeta, comenzáramos a apoyar positivamente nuestra evolución, dando importancia a las cosas realmente importantes de la vida, obvio, en armonía con lo material, que seguro sería consecuencia del cambio principal.

Adicionalmente, hemos ido perdiendo la capacidad de pensar y, en ocasiones hasta la de soñar. 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 pensar? 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 ¿qué acciones vamos a tomar para contribuir y revertir el calentamiento global, o el narco tráfico, 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 50 años? cuando el mundo ha avanzado en los últimos 30 años más que en los últimos dos siglos.

Definitivamente, urge que, en todas las instancias de la sociedad, desde, nosotros como seres individuales, 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 genera el frenesí de la velocidad de los acontecimientos, los cuales impiden que, sin que se haya solucionado un problema, ya se nos viene 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 anti sistema y anti política y, 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 que 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 han 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 y el Big Data, 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 éstas tecnologías siempre tendrán 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 estamos preparando para el cambio de era -que ya se está

dando- y, por otro lado, que estos avances tengan un impacto 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 que permita ir avanzando en ese sentido. Ésta 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, generando 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 las 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 es de utilidad práctica para entrar al mercado laboral y, allí las nuevas tecnologías, tienen mucho que aportar, ayudando a las nuevas 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, generando preocupación para la adultez 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 problema y, en los venideros años si este problema no se atiende con seriedad, podrá generar enormes conflictos sociales.

Todo este conglomerado de temas es como una bola de nieve. Cada día crece más en tamaño, en velocidad 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, líderes 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 líderes, 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 200 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. Que “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 dudas que, desde la consultoría política, es mucho lo que podemos aportar. Esto no se trata solo de ganar elecciones -que ya es importante- se trata de mucho más, se trata de ayudar a crear futuro, con mejores políticos, mejores gobiernos y, mejores líderes.

Bibliografía

Álvarez del Blanco, Roberto. *Neuromarketing, fusión perfecta*. España. Editorial: Prentice Hall. 2011.

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*. Buenos Aires: Heliasta.

Avila, 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*. Asunción: OEA.

Barnes, T. (2016). La representación de las mujeres en las provincias argentinas. Documento de Trabajo del Observatorio Electoral Argentino, CIPPEC. Disponible en: <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 trabajo ELA. Disponible en: <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?fuseaction=MUESTRA&codcontenido=944&plcontempl=43&aplicacion=app187&cnl=87&opc=53>

Castells, Manuel. *Redes de indignación y esperanza: los movimientos sociales en la era de internet*. España. Alianza Editorial. 2015.

Castro, Andrea; Mejía, Martha y Newman, Bruno. *Cómo ganar una elección. Guía para planear estratégicamente una campaña electoral*. México. Fondo de Cultura Económica. 2006.

CEPAL (2017). *Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*. Santiago: CEPAL. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41011/1/S1700035_es.pdf

Cicerón, Marco Tulio. *El orador*. España. Alianza Editorial, 2013.

Cicerón, Quinto Tulio. *Breviario de campaña electoral*. España. Editorial Acantilado. 2003.

Crespo, Ismael; Garrido, Antonio y Riorda, Mario. La conquista del poder. Elecciones y campañas presidenciales en América Latina. Argentina. JNE / La Crujía. 2008.

De Vengoechea, Mauricio. 7 Herramientas para apagar una crisis de gobierno. Colombia. Lemoine Editores. 2008.

Duran Barba, Jaime y Nieto, Santiago. El arte de ganar. Cómo usar el ataque en campañas electorales exitosas. Argentina. Editorial Sudamérica S.A. 2010.

Duran Barba, Jaime y Nieto, Santiago. Mujer, sexualidad, internet y política. Los nuevos electores latinoamericanos. México. Fondo de Cultura Económica. 2008.

Elizalde, Luciano H. Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación. Argentina. Editorial La Crujía. 2004.

Gergen, David; Izurieta, Roberto y Lewis, Ann F. Cambiando la escucha: comunicación presidencial para ciudadanos indiferentes. Argentina. Editorial La Crujía. 2005.

Goleman, Daniel. Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. España. Ediciones B. 2013.

Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional. Colombia. Editorial Vergara. 2004.

Goleman, Daniel. El cerebro y la inteligencia emocional: Nuevos descubrimientos. España. Ediciones B. 2012.

González, Felipe. En busca de respuesta. El liderazgo en tiempos de crisis. España. Editorial Debate. 2013.

Jones, William M. El poder de la manipulación. México, Editorial Selector, S.A. de C.V. 2012.

Klaric, Jürgen. Estamos ciegos. Colombia. Paidós Empresas. 2014.

Labrador Araujo, Karem. (Recopilación y Autora) ¿Cómo gobernar a Colombia? Visiones, dilemas y decisiones de los mejores políticos del país. Colombia. Colombia Líder. 2019.

Maquiavelo, Nicolás. El príncipe. Colombia. Panamericana Editorial. 2002

Massoni, Sandra. Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Editorial Homo Sapiens. México. 2014.

Maza, Javier. Media training: cómo enfrentar con éxito a los periodistas. Argentina. Editorial Salta - Centro Interamericano de Gerencia Política. 2004.

Mazarino, Julio (Cardenal). Breviario de los políticos. España. Editorial Acantilado. 2011.

Moïsi, Dominique. La Geopolítica de las Emociones. Colombia. Grupo Editorial Norma. 2010.

Morris, Dick. El nuevo príncipe. Argentina. Editorial El Ateneo. 2003.

Murphine, Ralph. Ideas en la comunicación política moderna. México. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, El Errante Editor SA de CV. 2013.

Naím, Moisés. El fin del poder. España. Prh Grupo Editorial. 2014.

Napolitan, Joseph. ¿Cómo Ganar las Elecciones? Ecuador. Casa Editorial Sente. 2001.

Napolitan, Joseph. Cien peldaños al poder. Consejos prácticos. Ecuador. Casa Editorial Sente. 2001.

Oppenheimer, Andrés. Crear o morir. Estados Unidos. Editor Vintage Español. 2014.

Oppenheimer, Andrés. ¡Sálvese quien pueda! México. Penguin Random House Grupo Editorial. 2018.

Padrón, Paciano. Manual de orador, para persuadir y disipar el miedo. Venezuela. Editorial Coliseo. 2014.

Sadaba, Teresa. Framing: el encuadre de las noticias, el binomio terrorismo-medios. Argentina. Editorial La Crujía. 2007.

Schwartz, Tony. La respuesta emocional. Ecuador. Casa Editorial Sente. 2001.

Soares, Mário. Um político assume-se. (Un político se asume). Portugal. Temas e debates. Circulo de Leitores. 2011.

Sousa Santos de, Boaventura. Reinventar la democracia, reinventar el estado. Argentina. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. 2005.

Rey Lennon, Federico y Piscitelli Murphy, Alejandro. Pequeño manual de encuesta de opinión pública. Argentina. Editorial La Crujía. 2006.

-
- I. Informe “Latinobarómetro 2018”, puede encontrarse en www.Latinobarometro.org
 - II. Informe “Estado de la democracia en el mundo”, puede encontrarse en www.Idea.int



Asociados



Aliados

