

MANUAL DE MARKETING Y COMUNICACIÓN POLÍTICA

# ACCIONES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN EN CAMPAÑAS ELECTORALES





MANUAL DE MARKETING Y COMUNICACIÓN POLÍTICA

# ACCIONES <sup>PARA</sup> <sub>UNA</sub> BUENA COMUNICACIÓN EN CAMPAÑAS ELECTORALES

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

264 p. ; 29x21 cm.

ISBN 978-631-90897-4-5

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

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

© ACEP  
Libertad 417, 2º piso  
C1011AAI  
Ciudad de Buenos Aires  
República Argentina  
[www.acepweb.org.ar](http://www.acepweb.org.ar)  
[info@acepweb.org.ar](mailto:info@acepweb.org.ar)

Diseño: Ya! Publicidad  
Corrección: Mariana Casas

ISBN 978-631-90897-4-5



Mayo 2025

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

# Índice

Prólogo	8
Presentación	10
CAPÍTULO 1 Estado del arte de la investigación sobre opinión pública y comunicación política	13
CAPÍTULO 2 ¿Cómo es el electorado del siglo XXI?	19
CAPÍTULO 3 ¿Dónde estamos parados? Ni idea, hagamos un estudio	24
CAPÍTULO 4 ¿Cómo se planifica estratégicamente una campaña electoral?	43
CAPÍTULO 5 Ya planificamos, ¿y ahora qué acciones desarrollamos?	60

<b>CAPÍTULO 6</b> Las claves de construcción del discurso en campaña	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO 7</b> <i>Storytelling: ¿Cómo construir el relato?</i>	<b>89</b>
<b>CAPÍTULO 8</b> Cada canal tiene su mensaje: ¿qué es la comunicación política transmedia?	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO 9</b> Cómo trabajar con los medios de comunicación en la era de las redes	<b>102</b>
<b>CAPÍTULO 10</b> ¡Todo cuenta! Cómo desempeñarse en los medios: telegenia y oratoria	<b>118</b>
<b>CAPÍTULO 11</b> ¿Cómo "discursear" en campaña?	<b>128</b>
<b>CAPÍTULO 12</b> ¿Cómo hacer campañas en el ecosistema digital?	<b>137</b>
<b>CAPÍTULO 13</b> ¿Qué tiene que ver la inteligencia artificial con las campañas?	<b>150</b>

<b>CAPÍTULO 14</b>	<b>163</b>
¿Cómo hay que organizarse para la campaña?	
<b>CAPÍTULO 15</b>	<b>173</b>
Los problemas internos: la incidencia del microclima	
<b>CAPÍTULO 16</b>	<b>179</b>
De la calle a las urnas: herramientas para la profesionalización del territorio	
<b>CAPÍTULO 17</b>	<b>188</b>
Campañas municipales y redes sociales en la era de la polarización	
<b>CAPÍTULO 18</b>	<b>200</b>
Campañas sub-30: ¿Cómo comunicarse con los más jóvenes?	
<b>CAPÍTULO 19</b>	<b>206</b>
Representación política en América Latina: lecciones para la comunicación política	
<b>CAPÍTULO 20</b>	<b>218</b>
Consejos para candidatos y asesores	
<b>Autores</b>	<b>221</b>

# Prólogo

Oscar Ensinck y Sussane Kaess

Desde las ediciones anteriores del *Manual de Marketing y Comunicación política ABC: acciones para una buena comunicación en campañas electorales* (2002 y 2012, respectivamente), su escenario y la participación ciudadana en política se han modificado radicalmente, tanto a nivel nacional como internacional. La incesante incorporación de nuevas tecnologías, la velocidad de los cambios, el rol relegado de los medios tradicionales, la polarización permanente y la aparición de nuevos liderazgos polémicos obligan a revisar la lógica con que se desarrollan las campañas.

Al mismo tiempo, la profesionalización de las campañas ha llevado a incorporar en esta edición 3.0 muchos temas que no eran tan relevantes hace solo diez años. La política-espectáculo conducida por el reino de la imagen está ahora en su máxima expresión. Invade todos los campos comunicacionales, culturales y sociales.

En el plano nacional, se han visto muchos cambios en los patrones tradicionales, no solo de comportamiento electoral, sino también en las características de los liderazgos, lo cual trasunta las profundas transformaciones culturales que se están viviendo. Una sociedad más fragmentada, más agrietada y con menos denominadores comunes implica la necesidad de revisar de modo permanente la forma de abordar a los ciudadanos en los procesos electorales. Las modificaciones en las reglas de juego ocurridas hace ya quince años —las PASO—, y ahora la modificación del sistema de votación con la boleta única de papel, también aportan desafíos a la política tradicional.

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

Con esta nueva herramienta e instrumento de política comunicacional y electoral, KAS-ACEP pretenden profundizar la línea de trabajo que comenzamos aproximadamente en el año 2002, y hoy podemos afirmar que hemos sido pioneros en este aporte a la política nacional y latinoamericana. El Manual —en sus dos versiones previas— se ha convertido en una referencia obligada para dirigentes, funcionarios, militantes, periodistas, analistas, académicos y consultores. Muchos docentes universitarios lo incluyen en sus currículas, lo cual es toda una satisfacción.

Nuestro profundo agradecimiento a los autores: Carlos Fara, Fernanda Veggetti, María Clara Formica Muntaner, María Victoria Seoane, Bárbara Zeifer, Agustina Grigera, Daniel Ivoskus, Carlos Gervasoni, Leandro Graglia, Mario Rodríguez, Augusto Reina, Máximo Reina, Carlos Germano, Santiago Comadira, Facundo Cantelmi, Diego Monasterio, Rolando Muzzin, Luis Augusto Calderaro, Sebastián Halperín y Lucía Bonetto; todos ellos excelentes profesionales consustanciados con los principios y valores políticos del humanismo cristiano, eje de las propuestas de trabajo de KAS-ACEP

Este libro aparece en un momento muy interesante de la Argentina, con el triunfo del presidente Javier Milei, sobre la base de una fuerza nueva y sin experiencia previa en las lides políticas. Esto representa una obligación sustantiva para los partidos históricos, quienes estarán obligados a adaptarse con mayor velocidad a los cambios de todo tipo que demande la sociedad.

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

# Presentación

Carlos Fara

Las campañas electorales han cambiado radicalmente en los últimos diez años. Las redes sociales se han convertido en la gran estrella, sumadas a una progresiva incorporación de otras tecnologías como el *big data*. Los medios masivos han ido perdiendo preponderancia en su formato tradicional, aunque se hayan metamorfoseado en internet.

Esto ha impactado sobre las campañas, no solo desde el punto de vista estratégico y conceptual, sino también desde el mismo *management*, cambiando el rol de la publicidad, la vía pública y el trabajo de los militantes, entre otras cosas. Es decir, una auténtica revolución, en donde la profesionalización es clave.

El contexto cultural e internacional con el que interactuamos también es muy distinto. Estamos frente a sociedades más diversas, con una incorporación plena de nuevos valores (medio ambiente, cambio climático, inclusión social, paridad de género, derechos humanos, etc.), en donde cada ciudadano tiene en sus manos más poder frente a empresas, gobiernos, jefes, docentes y todo tipo de liderazgo. Esto pone en vilo a los estratos dirigenciales que, si no se adaptan, perecen en sus ciclos vitales.

La personalización de la política, la supremacía de la imagen, el desplazamiento de los contenidos por los estilos, entre otras cosas, ya eran tendencias que se venían presentando hace veinte años, cuando se realizó la primera edición de este manual. Pero las disponibilidades tecnológicas han actuado como un catalizador. Estos fenómenos han permitido la aparición de nuevos populismos de todo signo ideológico, con lo cual es menester enfrentarlos desde una ética del humanismo cristiano.

En función de todo este contexto es que la Fundación Konrad Adenauer de Argentina y la Asociación Civil de Estudios Populares (ACEP) decidieron realizar una profunda actualización del *ABC de Campañas* Electorales editado originalmente en 2003 y actualizado en 2013. Por lo tanto, es un honor para el grupo de consultores argentinos que venimos participando en actividades de la Fundación, tanto en Argentina como en Latinoamérica, ser parte de esta tercera edición, corregida y aumentada.

Este manual guarda dos características fundamentales. Por un lado, no es una simple sumatoria de capítulos aislados, sino que se trata de conceptos compartidos por un equipo que viene cooperando tanto en capacitaciones como en consultorías, de modo que es un todo integrado. Por otro lado, todos los conceptos volcados en este manual son fruto de la extensa trayectoria de los consultores participantes. Nada de lo que aquí figura es resultado de una simple observación de los procesos electorales, ni la importación lisa y llana de aplicaciones de herramientas que se dan en otros marcos culturales y políticos. Todo ha sido probado en la práctica, lo cual no significa que se lo pueda aplicar de manera descontextualizada.

En la presente edición, se han incorporado varios temas —el trabajo territorial, su articulación con las redes sociales, nuevas tecnologías como el *big data*, ítems para mejorar el desempeño gestual

(ya sea en los medios, como en los videos en internet), las narrativas transmedia, la nueva relación con la prensa, la captura del voto joven, entre otras— que no era tan relevantes en las versiones previas. También se ha convocado a otras voces más jóvenes y más consultoras mujeres, de modo que el manual contemple efectivamente algunas realidades que se escapan de lo que cubren otros materiales de estudio sobre la temática. Por supuesto que el índice no es todo lo exhaustivo que la vertiginosa dinámica de la comunicación política contemporánea exige.

Agradecemos la colaboración de Fernanda Veggetti, María Clara Formica Muntaner, María Victoria Seoane, Bárbara Zeifer, Agustina Grigera, Daniel Ivoskus, Carlos Gervasoni, Leandro Graglia, Mario Rodríguez, Augusto Reina, Máximo Reina, Carlos Germano, Santiago Comadira, Facundo Cantelmi, Diego Monasterio, Rolando Muzzin, Luis Augusto Calderaro, Sebastián Halperín y Lucía Bone-tto. Todos ellos son probados profesionales en sus respectivas especialidades.

Queremos expresar además nuestro más profundo agradecimiento a Mariana Casas, cuya labor como correctora y editora fue fundamental para dar forma a este manual. Gracias por tu paciencia, tu ojo crítico y tu incansable esfuerzo para hacer de este material una herramienta de referencia en la comunicación política.

Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a Franco Marconi por sus valiosos aportes.

Se debe decir además que el ABC se ha convertido con el tiempo en un material de referencia ineludible para dirigentes, militantes, profesionales de la consultoría, periodistas, académicos y profesores que lo incluyen en sus currículas universitarias para ilustrar a sus estudiantes.

Un último comentario sobre el espíritu con el que el equipo de consultores se abocó a esta nueva edición es que nunca dejamos de enfocarnos en dos cuestiones. Por un lado, la ética con la cual debe ser encarada la actividad. Las herramientas deben estar al servicio de más y mejor democracia en la región, no solo de la satisfacción de intereses egoístas o posiciones extremas que atenten contra el espíritu de convivencia y tolerancia.

Por el otro, los autores siempre hacemos una fuerte reivindicación de la política para transformar la realidad. El *marketing* y la comunicación son herramientas para la construcción de proyectos políticos y deben estar al servicio de estos, no a la inversa. Así que aprovechamos la oportunidad para agradecer a ambas instituciones por esta nueva oportunidad de contribuir a la formación de miles de cuadros políticos a lo largo y a lo ancho de todo el país.

Esperamos que los lectores disfruten tanto este manual como lo hizo el equipo de consultores durante su elaboración.



# Estado del arte de la investigación sobre opinión pública y comunicación política

Carlos Gervasoni

Una década es muchísimo tiempo en la acelerada política argentina y mundial. En la edición 2013 de *Manual de marketing y comunicación política: acciones para una buena comunicación en campañas electorales*, no figuraban los apellidos Trump o Milei, y los Fernández que aparecían eran Cristina, Graciela (Fernández Meijide) y Aníbal. Imposible prever entonces que Trump sería (dos veces) presidente de EE. UU., que (Alberto) Fernández lo sería de Argentina (con Cristina de vicepresidenta) y que el entonces ignoto Javier Milei lo sucedería. La política es difícil de pronosticar, mucho más en los acelerados tiempos en que vivimos y en la volátil Argentina. Pero hay tendencias y características estructurales que nos ayudan a entender y operar sobre este incierto mundo político.

## Aportes científicos sobre polarización, voto direccional y la “atracción de los extremos”

En la edición 2013 tampoco figuraban las palabras “polarización” o “populismo”, ni siquiera “grieta”, y menos aún “homofilia”, que apenas se usa incluso hoy, en 2024. Marco estas ausencias para enfatizar la novedad de un fenómeno político que ha crecido aceleradamente en los últimos años, y que ha afectado a los políticos, los votantes y las campañas: la polarización, que (parcialmente) explica y/o es explicada por el surgimiento de candidatos

“extremos” en algún sentido, que puede ser ideológico, pero también estilístico.

Este “extremismo” se caracteriza por la expresión de opiniones contundentes, efectistas y sin matices (digamos “de barricada”), la demonización de competidores y/o de ciertos grupos poblacionales, la identificación de buenos y malos sobre la base de características personales como profesión, ideología, etnia o nacionalidad, y a menudo la violencia verbal, la descalificación personal y los insultos. El auge reciente de diversas variedades de populismo (de izquierda y de derecha) va de la mano del extremismo. La tendencia personalista de la política contemporánea se acentúa, haciendo que incluso personas instruidas e inteligentes se identifiquen no con una ideología o un partido, sino con un nombre propio: son kirchneristas, o trumpistas, o chavistas, o mileístas. Pocas cosas sorprenden más que ver a colegas intelectuales rindiendo culto a la personalidad de líderes intensos, incluso hasta de dictadores (recomiendo la lectura de los libros de Paul Hollander<sup>1</sup> sobre la fascinación de intelectuales como Neruda, Pirandello o Sartre con dictadores tales como Mussolini, Stalin o Castro). Pero si aun personas intelectualmente sofisticadas sucumben a la seducción de líderes tan claramente violentos y opresivos, no debería sorprender que, en un contexto democrático, el votante medio sienta atracción por políticos intensos, vehementes, radicales, extremos.

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, *The End of Commitment: Intellectuals, Revolutionaries, and Political Morality in the Twentieth Century* y *From Benito Mussolini to Hugo Chavez: Intellectuals and a Century of Political Hero Worship*.

La ciencia social resulta útil en la medida en que descubre fenómenos contraintuitivos. Un ejemplo claro (y muy relevante para los lectores de este *Manual*): si descubriera que “la gente vota con el bolsillo”, estaría simplemente confirmando una creencia aceptada casi como “de sentido común” por periodistas, analistas y el público en general. La investigación en ciencia política, sin embargo, dice algo significativamente diferente: que la gente no vota tanto con base en su situación económica personal (*pocketbook economic voting*), sino evaluando la marcha general de la economía nacional (*sociotropic economic voting*), en parte porque razonablemente atribuyen al gobierno lo que ocurre con la economía nacional, pero no tanto las vicisitudes de su propia situación económica (Lewis-Beck & Stegmaier, 2019). Así ocurrió en 1995, por ejemplo, cuando muchos votantes que sufrían en sus bolsillos el alto desempleo de ese año se volcaron a reelegir a Menem entusiasmados por una economía nacional que llevaba ya cuatro años de baja inflación y había retomado un robusto crecimiento (Gervasoni, 1998). Esta resulta una clave interpretativa para los años iniciales de la presidencia de Milei: aun si las condiciones materiales de la mayoría no mejoran o incluso empeoran debido al costo del (imprescindible) ajuste fiscal, la baja en la inflación, la mejora en los indicadores financieros y la eventual recuperación del crecimiento económico pueden resultar en una recompensa sociotrópica para la La Libertad Avanza (sin, desde ya, minimizar un posible voto *pocketbook* en favor del gobierno, proveniente de la enorme y generalizada ganancia en bienestar social proveniente de una inflación baja y en descenso).

De la misma forma, las muy intuitivas teorías posicionales del voto (a la Downs) —que sugieren que los votantes se inclinan por los candidatos más cercanos a sus preferencias ideológicas— tienen por lo menos dos debilidades: 1) que una gran cantidad de ciudadanos no deciden su voto con base en criterios programáticos (sino sobre la base de la identidad partidaria, *performance* del gobierno, carisma, emociones, relaciones de patronazgo y clientelismo, entre otros motivos), y 2) que incluso los votantes programáticos a menudo se sienten más atraídos por políticos más extremos (en la dirección de su propia inclinación, digamos los votantes de centro-derecha por los políticos extremos de derecha) que por los más moderados, aun si estos últimos están

más cerca sus propias posiciones. Ilustrando la cuestión con un ejemplo de las elecciones de 2023: un votante de centro-derecha moderado probablemente estaba más cerca de Bullrich o de Rodríguez Larreta que de Milei, pero puede haberse sentido especialmente atraído por el posicionamiento intenso, extremo, claro del actual presidente. ¿Por qué? Entre otras cosas, porque los mensajes sencillos, contundentes, sin ambigüedades ni matices llegan a la (generalmente poco atenta) audiencia más clara y efectivamente que los demás.

Las teorías “direccionales” del voto (Rabinowitz & Macdonalds, 1989) contribuyen a explicar el notable éxito electoral de líderes extremos de izquierda y derecha. Entre otros, Berlusconi, Bolsonaro, Bukele, Chávez, Duterte, Fujimori, Morales, Orban, Trump, Uribe. Y Milei. Esta *acrophily* —la tendencia a sentirse atraído por quienes tienen versiones más extremas de las ideas políticas propias (Goldenberg *et al.*, 2024)— posiblemente explica una buena parte del éxito de candidatos como los mencionados para atraer a votantes relativamente moderados. La familiaridad con estos enfoques nos ayuda a contrarrestar un frecuente sesgo profesional: quienes abogamos por la sobriedad y la moderación en política vemos a estos intensos, extremos y a menudo verbalmente violentos candidatos como poco atractivos (confieso haberle visto pocas chances a Donald Trump, tanto en las primarias como en las generales de 2016). Seguramente, el voto direccional y la *acrophily* no afectan a todo el mundo, pero probablemente sí a una porción sustancial del electorado como para darle competitividad a candidatos que un enfoque posicional vería como poco competitivos.

Las ciencias sociales (incluyendo en este concepto a la psicología experimental y a la neurociencia cognitiva) aportan un elemento adicional: los sesgos cognitivos, y en particular el sesgo de confirmación. Ocurre que prestamos más atención y retenemos más frecuentemente los argumentos y datos que confirman nuestras ideas (el *paper* seminal es de Wason [1960]; en los 70 llegarían aportes más amplios y sistematizados sobre sesgos cognitivos a través de la obra de Kahneman y Tversky, entre otros). A estas tendencias individuales se suman las presiones sociales para conformarse a la opinión (percibida como) mayoritaria en nuestro grupo de pertenencia,

en la línea del *groupthink* de Janis y la “espiral del silencio” de Noelle-Neumann. Estas tendencias individuales y sociales inherentes pueden estar siendo potenciadas en nuestro siglo por las redes sociales y los algoritmos, que generan *echo chambers* más homogéneas que las que podríamos encontrar en la interacción social cara a cara: en el trabajo, la familia, la universidad o los grupos de deportes seguramente hay gente que piensa muy distinto a nosotros, pero en las redes es fácil generar una acorazada burbuja de eco y *groupthinking*.

Tendencialmente, entonces, la sociedad marcha hacia la conformación de grupos intensamente homogéneos (vía una creciente homofilia, la propensión a interactuar con personas parecidas), muy distantes de otros grupos homogéneos (polarización) y extremos (*acrophily*), a los cuales se considera equivocados y por los que siente, en última instancia, rechazo (polarización afectiva). Los populismos contemporáneos son probablemente (en parte) producto de estas tendencias, y también causa de estas ellas.

¿Es la “fabricación” de candidatos extremos entonces una receta para el éxito electoral? Más allá del rechazo normativo que una repuesta positiva a la pregunta debería generarnos, hay motivos para dudar de esta. Es posible que la tendencia a sentirse atraído por candidatos extremos funcione solo bajo ciertas condiciones. Una posible es la de “autenticidad”, la de sentir que la retórica plagada de afirmaciones hiperbólicas, radicales, incluso políticamente incorrectas, es sincera y sentida, y no meramente una impostada táctica electoral.

El análisis realizado hasta aquí asumió una dimensión ideológica (o programática) de la ubicación de los candidatos y votantes, y por lo tanto de la polarización. La experiencia mundial y argentina, sin embargo, muestra que el eje ordenador de la política frecuentemente se basa en identidades y clivajes no estrictamente programáticos, como puede ser la identificación partidaria, étnica o nacional. El posicionamiento de los votantes europeos respecto de la inmigración africana o asiática o la actitud de los argentinos hacia el peronismo (en sus diversas versiones, del menemismo al kirchnerismo) puede atravesar diferencias ideológicas y unir en un mismo campo a

personas programáticamente muy diferentes. El caso del partido alemán Sahra Wagenknecht Alliance ilustra el punto, ya que, a pesar de su origen e ideología de izquierda en lo económico, comparte una visión antiinmigración con la extrema derecha. Entre nosotros, la compartida hostilidad del kirchnerismo y el mileísmo hacia el periodismo muestra una instancia de posición extrema compartida por fuerzas políticas ideológicamente muy diferentes.

Los fenómenos descritos son coherentes con hallazgos centrales de la literatura académica sobre opinión pública y comportamiento electoral. Tres de estos hallazgos clave son: 1) que la mayor parte de la gente carece de una ideología, en el sentido de un sistema de valores y creencias políticas exhaustivo y coherente (según documenta el clásico trabajo de Converse, “The Nature of Belief Systems in Mass Publics” [1964]), 2) que la mayoría presta muy poca atención a los temas políticos y tiene escasísima información sobre ellos (según demuestran, entre otros, Zaller y Delli Carpini & Keeter [1996]), y 3) que para comprender y organizar cognitivamente, aunque sea de forma precaria, el complejo mundo político en este contexto de baja atención e información, los votantes recurren a atajos informativos o “heurísticos” (según los trabajos de, entre otros, Popkin, Sniderman, Brody y Tetlock [1991]). Estos “atajos” son pequeñas piezas de evidencia empírica fácilmente obtenibles sobre gobiernos, partidos o candidatos, a partir de los cuales los votantes se forman ideas más generales sobre ellos.

Un candidato que habla “fuerte y claro”, que emite mensajes extremos —que al mismo tiempo llaman la atención y simplifican radicalmente la complejidad de la política—, tiene claras ventajas en el contexto de estos tres puntos. Su mensaje intenso, sencillo, carente de matices, llega más efectivamente a más gente y les provee de un marco organizativo tosco, pero satisfactorio. A quienes pertenecemos a la pequeña minoría que posee ideología y presta atención a la política estos mensajes nos resultan crasos y falaces, y a menudo caemos en la tentación de subestimarlos: ¿Quién podría votar por una persona verbalmente violenta, manifiestamente inconsistente y propensa a difundir exageraciones y mentiras como, digamos, Donald Trump? Puede parecer que muy poca gente, y nos equivocáramos.

## **El sistema de partidos: supuestamente bicoalicial, realmente personalista, fragmentado y volátil**

Si la política siempre estuvo impulsada por la ambición de poder individual, el nuevo contexto informativo dominado por el acceso fácil y barato de candidatos y votantes a las redes sociales “democratizó” la posibilidad de difundir mensajes e hizo menos necesarios a los partidos políticos. Cualquier persona puede ahora generar y transmitir contenidos, crear una marca personal y llegar a millones de receptores sin necesidad del apoyo de un partido político o de la intermediación de los medios tradicionales.

Esto ha acelerado tendencias anteriores a la personalización de la política y a la utilización táctica de los partidos por parte de los candidatos como un mero instrumento, útil hoy, desechable mañana, al servicio de los objetivos de carrera personales. Esta tendencia mundial, que ha sido por ejemplo particularmente fuerte en Brasil (donde el cambio de partidos por parte de los legisladores es una práctica frecuente y generalmente aceptada), se ha consolidado en años recientes en nuestro país, al punto que algunos de nuestros principales dirigentes políticos han pasado de un espacio político a otro, en algunos casos, muchas veces, sin mayores costos. Hay desde ya ejemplos emblemáticos, como los de Patricia Bullrich, Sergio Massa y Daniel Scioli. Incluso los dos máximos referentes políticos de los años recientes —Cristina Kirchner y Mauricio Macri—, que son generalmente percibidos como políticos de un partido, han sido parte de estas tendencias. No es difícil inferir que los partidos son valorados por estos (y otros) líderes solo en la medida en que sirven a sus objetivos políticos.

La evolución del sistema de partidos argentinos desde el triunfo de Milei a la fecha reafirma la persistencia, incluso profundización, de sus tendencias estructurales a la fragmentación, desnacionalización y personalización, durante un tiempo camufladas debajo de un bicoalicialismo endeble y “superestructural” (Gervasoni, 2018).

La fragilidad del supuestamente estable bicoalicialismo de 2015-2023 se manifestó agudamente tanto en la magnitud de su colapso como en su *timing*. La irrupción de Milei

no solo destrozó a JxC y fragmentó internamente al PRO y la UCR en un archipiélago de posiciones, facciones y líderes difíciles de mapear, sino que logró capturar partes relevantes de la principal coalición opositora (gobernadores originalmente peronistas).

Los partidos políticos siguen y seguirán existiendo, lo cual se manifiesta hoy claramente en la conformación de bloques legislativos partidarios que votan con razonable disciplina (como los del PJ y el PRO), pero desde el punto de vista de la comunicación política y las campañas electorales, los partidos han perdido potencia como “atajos informativos” en favor de las características personales de políticos de alto y definido perfil.

Esta configuración político-partidaria personalista, faccionalista, fragmentada y volátil es estructural y debe por tanto ser tomada como dada (o “exógena”) por quienes analizamos la política argentina y/o asesoramos a quienes la hacen. Se trata de una realidad claramente reflejada en las palabras que los profesionales de la consultoría política, el *marketing* electoral y las estrategias de campaña usan para referirse a sus clientes: es mucho más frecuente mencionar a un nombre y apellido que a una sigla partidaria.

## **Medios de comunicación nuevos y la hostilidad de la política hacia los tradicionales**

Además de las tendencias partidarias descritas en la sección anterior, existen otras corrientes profundas que afectan al sistema político argentino. Destacar la gran y creciente importancia de las redes sociales en relación con los medios tradicionales es innecesario, pero hay un lado menos obvio de esta dinámica: la manifiesta hostilidad de buena parte de la dirigencia política hacia los medios de comunicación tradicionales —diarios, canales de televisión y estaciones radiales—. Medios como Instagram, X o YouTube se llevan bien con las tendencias a la personalización y a la comunicación directa con los votantes, aunque es indudable que los medios tradicionales siguen siendo importantes para cualquier campaña electoral.

Sin embargo, hay una amplia hostilidad de la política hacia esos medios. Incluso los políticos

que hicieron su carrera inicial en ellos (como Milei) o que son dueños de medios (como Trump) en algún momento descubren en estos un enemigo. La trayectoria comunicacional del propio Javier Milei lo ilustra: aunque su instalación pública haya ocurrido a través de diarios y programas televisivos —a los que asistió hasta en los días posteriores a las elecciones de octubre de 2023—, como presidente manifiesta una notable hostilidad hacia el periodismo tradicional. Es una hostilidad similar a la que manifiesta hacia sus colegas economistas, y quizás tenga similar causa: el rol fiscalizador, crítico, cuestionador de personas que, desde la legitimidad que les da su *expertise* periodístico o económico, someten a intenso escrutinio las acciones y afirmaciones del gobierno.

En esta interpretación, la hostilidad de la política hacia los medios tradicionales se debe a su carácter intermediado, crítico y profesional, al hecho de estar integrados por periodistas entrenados, a menudo comprometidos con valores éticos, y con incentivos de carrera para señalar contradicciones, “destapar ollas” y, más en general, criticar al poder. La inflamada retórica antimedios de los Kirchner, Trump o Milei destaca el hilo conductor estilístico que une a los populismos de izquierda y derecha, pero que se extiende (en un estilo generalmente más sobrio) a buena parte de la clase política.

Entre nosotros, la hostilidad gubernamental hacia los medios disminuyó, pero no desapareció del todo con Juntos por el Cambio. No era difícil encontrar frases minimizadoras, despectivas o peyorativas respecto de los medios tradicionales por parte de altos funcionarios del gobierno de Macri, además de una clara preferencia por las redes sociales, tendiente a minimizar el rol intermediador y crítico del periodismo (Vincent, 2020). La llegada de Milei volvió a aumentar la aversión a los medios a niveles comparables, si no más altos, con los del kirchnerismo, con generalizadas acusaciones a supuestos “periodistas ensobrados”, ataques directos a periodistas por nombre y apellido.

La tensión entre políticos y periodistas no es nueva y nunca desaparecerá, dado que cualquier poder tiene siempre algo que esconder, y que el periodismo es, según una popular definición, publicar algo que alguien no quiere que se publique. Pero la hostilidad abierta y sistemática de los gobiernos democráticos hacia el sistema de medios va

más allá de esa natural tensión y es, en algún sentido, novedosa. Se trata de gobernantes que, dentro de un marco razonablemente democrático, eligen estratégicamente confrontar con los medios tradicionales, esperando poder debilitarlos y deslegitimarlos. Según la naturaleza de los medios utilizados y la visión del analista, estas situaciones pueden verse, benevolentemente, como parte razonable del debate público en democracia o, alternativamente, como los primeros pasos hacia el autoritarismo que caracterizan a los frecuentes episodios recientes de erosión democrática “desde adentro de la democracia” (Kneuer, 2021).

### **Ética personal y profesional: la difícil tarea de ser íntegro en la política argentina**

Entran aquí en escena cuestiones de ética personal y profesional, que no deberían estar ausentes en ninguna actividad humana, la consultoría política incluida.

Desde ya, la política y la ética están constantemente en tensión, más aún en países institucionalmente débiles, con amplias prácticas corruptas y poderes judiciales poco efectivos y/o capturados por el poder. El político y sus consultores enfrentan constantemente situaciones éticamente complejas, donde la moral, la ley, las prácticas informales, los intereses personales y las presiones externas entran en conflicto. O donde dos tipos de ética, la de la convicción y la de la responsabilidad, aconsejan cursos de acción diferentes. Hay poco para decir sobre las situaciones “grises”, en las que incluso dos personas íntegras podrían estar en desacuerdo sobre cómo actuar. En las situaciones “negras”, en cambio, no hay duda acerca de cuál es el accionar correcto. ¿Deberían aceptarse donaciones de campaña ilegales? ¿Es legítimo comprar o amenazar a periodistas para influenciar su línea editorial? ¿Es, como se dice por ahí, “una obligación” robar votos si otros partidos no enviaron fiscales a una mesa de votación? ¿Deberíamos publicar resultados de encuestas falsos (o deliberadamente sesgados) con el objetivo de favorecer a un candidato? La respuesta éticamente correcta a todos estos interrogantes es, indudablemente, “no” (o sea, no hay grises en estos ejemplos). Y, sin embargo, las mencionadas prácticas son comunes en la política argentina.

Quizás este momento de retórica “anti-casta” sea apropiado para hacer un examen de conciencia, para plantarse frente a propuestas indecentes de los clientes y para impulsar acciones institucionales por parte de la profesión que contribuyan a elevar la vara moral. La consultoría política podría sumarse así a un no muy organizado, pero bastante robusto movimiento social tendiente a la regeneración moral de la política argentina.

La moral selectiva no es moral, es simplemente el uso cínico de un argumento noble para un fin innoble. Seamos profesionales de la política efectivos, creativos, exitosos, incluso *client-oriented*, pero sepamos decir no cuando corresponde. Perderemos alguna ventaja, sacrificaremos alguna recompensa material. Pero habremos hecho lo correcto y contribuido en lo interno a nuestra integridad, y en lo externo a la reforma de la política argentina en una dirección mejor.

---

## REFERENCIAS

- Gervasoni, C. (1998). El Impacto de las Reformas Económicas en la Coalición Electoral Justicialista (1989-1995). *Boletín de la SAAP*, 4 (6).
- Gervasoni, C. (2018). Argentina's declining party system: Fragmentation, denationalization, factionalization, personalization, and increasing fluidity. En S. Mainwaring (Ed.), *Party systems in Latin America: Institutionalization, decay, and collapse*. Cambridge University Press.
- Goldenberg, A.; Abruzzo, J. M.; Huang, Z.; Schöne, J; Bailey, D.; Willer, R.; Halperin, E.; Gross, J. (2023). Homophily and acrophily as drivers of political segregation. *Nature Human Behavior*, 7, 219-230.
- Kneuer, M. (2021). Unravelling democratic erosion: who drives the slow death of democracy, and how? *Democratization*, 28 (8), 1442-1462.
- Lewis-Beck, M., & Stegmaier, M. (2019). Economic Voting. En R. D. Congleton, B. Grofman, S. Voigt (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Choice*, Volume 1, Oxford Handbooks.
- Rabinowitz, G., & Macdonalds, S. E. (1989). A directional theory of issue voting. *American Political Science Review* 83, 93-121.
- Vincent, L. (2020). La guerra que no tuvo fin: la comunicación el gobierno de Cambiemos. *Revista SAAP*, 14 (2), 341-366.
- Wason, P. C. (1960). On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12 (3), 129-140.

## CAPÍTULO 2

# ¿Cómo es el electorado del siglo XXI?

Carlos Fara

Para poder desarrollar una estrategia de campaña, primero se debe comprender cuáles son las características estructurales de los electorados en este siglo. Gobiernos como el de José Castillo y de Guillermo Lasso, que no terminan sus mandatos. Presidentes que se convirtieron en dictadores, como Maduro u Ortega. Fenómenos políticos con base indígena como Evo Morales. La apelación caudillesca del fallecido Hugo Chávez, que generó adhesiones y detractores a lo largo y ancho del continente. El surgimiento en Brasil del populismo de derecha a través de Bolsonaro, Milei o Bukele. El giro a la izquierda de México de la mano de Andrés Manuel López Obrador.

¿Qué está sucediendo electoralmente en Latinoamérica? ¿Estos vaivenes, estos aparentes cambios constantes en las preferencias de los votantes de la región, responden a alguna lógica común o se trata más bien de fenómenos aislados que dependen de cada realidad nacional?

Para aproximarnos a esta cuestión, se deben delinear las características del electorado en la región, y así comprender que Argentina está dentro de la misma corriente con sus particularidades.

### 1. El electorado latinoamericano

Los votantes en la región no escapan de lo que sucede en el mundo. Existe una amplia bibliografía que describe parámetros semejantes en las conductas electorales en los últimos años en diferentes regiones. Básicamente, se observan comportamientos cada vez menos asociados a factores estructurales —clase social, variables sociodemográficas, identificación partidaria, socialización política, tradición familiar— para

dar paso a factores coyunturales —imagen de los candidatos, evaluación de gestiones gubernamentales, posturas políticas, campañas desarrolladas, crisis puntuales, estilos de vida— (Rose, 1982; Suárez & Lombardi, 1985).

A partir de la consultoría en varios países de Latinoamérica y observando estudios de opinión pública y comportamientos electorales, se visualizan las siguientes tendencias:

#### A) UN PROCESO DE DESREGULACIÓN

Efectivamente, en todos lados se registra menos voto duro, más independientes, y una mayor incidencia de los factores coyunturales respecto a los elementos estructurales, tal cual se señalaba al comienzo de este apartado. Este fenómeno, elemento central en la explicación de los cambios en los comportamientos electorales, tiene una incidencia de largo plazo, probablemente irreversible (Fara, 1996; Fundación Konrad Adenauer & Asociación Civil de Estudios Populares, 2002). Cada vez menos votantes se sienten identificados con algún partido político. La tendencia comenzó con la primera ola democrática en la región, hacia los 80, se profundizó en los 90 y no solo no ha cesado, sino que las transformaciones se han vuelto más vertiginosas. De más está decir la influencia que ha tenido en este proceso el uso masivo de las redes sociales.

#### B) MENOS IDEOLÓGICO Y MÁS PRAGMÁTICO

“No importa el color del gato, sino que cace ratones”, dijo Deng Xiao Ping para explicar el giro de la economía china hacia fines de los 70. A los votantes les sucede lo mismo: mientras las reformas de libre mercado dieron resultados

—estabilización de la economía, crecimiento— las apoyaron; cuando concluyeron que ya no traían beneficios, empezaron a ir marcha atrás. Esto es lo que ocurrió con la primera parte de las presidencias de Menem, Cardoso, Fujimori y Salinas de Gortari; luego de cierta euforia las condiciones se modificaron y empezaron a recibir mensajes adversos por parte de la gente. El ciudadano se orienta hacia una relación más instrumental/contractual. En la medida que ven cumplimentado el acuerdo, lo renuevan. Pero cuando no se alcanzan las metas, prefieren cambiar de “proveedor”. Esta es la respuesta a quienes especulan con cambios “ideológicos” en los latinoamericanos.

### **C) FRAGMENTACIÓN ELECTORAL**

Los escenarios electorales son cada vez más competitivos, con mayor participación de actores en el juego. Esto sucede porque, por un lado, las sociedades se están fragmentando en todos los aspectos (social, cultural, nichos de mercado) y, por el otro, porque cada vez hay menos denominadores comunes dentro de los partidos. Es muy común observar que una disidencia partidaria —ya sea ideológica o de simple disputa de liderazgo— se convierta en un cisma, y los disidentes piensen en armar una fuerza independiente o integrarse en otro espacio. Cada vez se privilegia menos la unidad partidaria a través de la negociación y el consenso.

Esta multiplicación de la oferta electoral recibe sustento popular.

En la última elección presidencial argentina (2023), hubo tres fórmulas con posibilidades, dentro de las cinco que se presentaron. Sin embargo, este es un proceso que, con altibajos, se viene dando en el país desde 1983, y son justamente los tradicionales PJ y UCR los más perjudicados. Igualmente, ya no existe el bipartidismo de AD y COPEI que dominó a Venezuela en la segunda mitad del siglo XX, en cambio el país se encuentra dividido entre un chavismo que tiende a dispersarse y un conjunto variado de oposiciones. En Colombia, se mantienen los partidos Conservador y Liberal, al que se suman el Partido de la U, la Alianza Verde y el Polo Democrático, entre otros. En Uruguay, se pasó de un bipartidismo a un sistema de tres partes, solo por mencionar algunos ejemplos.

Así como hay menos denominadores comunes dentro de los partidos, esto también se expresa socialmente. Las costumbres y los estilos de vida comienzan a ser particulares de cada segmento, y ya no del conjunto. Esto se traduce en un mayor individualismo y en cierto desinterés por problemáticas ajenas a las propias. Los tiempos de las huelgas generales por solidaridad se han terminado hace mucho, por ejemplo.

### **D) ACTITUD INDIVIDUALISTA/ PERSONALISTA**

Los votantes son más independientes de los partidos y deciden su voto más en función del candidato y del contexto. Esta tendencia está fuertemente asociada con lo ya descrito respecto a la fragmentación electoral. El individualismo es algo perceptible tanto en el electorado como en la dirigencia, y es uno de los nervios centrales de la nueva cultura.

El voto se expresa menos por tradiciones y más por coyunturas personales. Eso hace que no haya un traslado automático del comportamiento electoral de padres a hijos, o de jefes de familia a sus cónyuges. Comienza a haber cortes generacionales interesantes que traspasan las diferencias socioeconómicas. Esto relativiza todo tipo de socialización política conocida: se rompen los legados, las tradiciones y cobra espacio fundamental la coyuntura y la individualidad.

El impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación ha proyectado esta tendencia al infinito. Se trata de un electorado ansioso, cortoplacista, narcisista, egocéntrico, con conductas compulsivas, que produce fenómenos de característica exponencial a favor o en contra, siguiendo la lógica binaria de las redes sociales. Todos estos atributos también tienen fuertes implicancias en cualquier proceso de construcción política. Lo que parecía insólito hace pocos años se está volviendo habitual, y las reglas de la política se están reescribiendo de manera permanente. El pasado y sus tradiciones cada vez nos ayudan menos a proyectar el futuro.

### **E) OPCIONES ELECTORALES COYUNTURALES (*FLASH PARTIES*)**

Con el paso de cada elección aparecen, crecen y decaen nuevas expresiones electorales. Están

destinadas a aprovechar un *issue* coyuntural y electoralmente relevante (la inflación, la corrupción, la renovación de la política). Estos partidos construyen su oportunidad alrededor de una/s figura/s de alta visibilidad pública, que haya tenido alguna actuación pública resonante, sin apelar a estructuras tradicionales, y con una fuerte presencia mediática. Se los denomina partidos relámpago (*flash parties*), porque así como aparecen, pueden desintegrarse en la elección siguiente.

El punto débil de estos fenómenos es que cuando desaparece el *issue*, o la figura central tiene un mal desempeño electoral, generalmente desaparece el partido. Algunos ejemplos de este fenómeno son la Ucedé, el Frepaso, el Modín, Acción por la República, la Coalición Cívica, el Polo Social, Nueva Dirigencia y Recrear, entre otros. Se verá cuánto dura la experiencia de La Libertad Avanza de la mano del liderazgo de Milei.

#### **F) COALICIONES ELECTORALES CAMBIANTES/INESTABLES**

Los enemigos de ayer pueden ser los aliados de hoy. Todo depende de las circunstancias y de cómo se desarrolle el proceso histórico. La democracia cristiana chilena era opositora al gobierno socialista de Allende (1970-1973). Paz Zamora fue presidente de Bolivia con el apoyo de Banzer. El partido del neoliberal Álvaro Alsogaray, enemigo histórico del peronismo en Argentina, terminó aliado al Partido Justicialista en la década del 90 vía Menem. Blancos y Colorados se unieron en Uruguay para cerrarle el paso a Tabaré Vázquez en la elección de 2000. El Partido Verde Ecologista de México fue aliado del PAN en el triunfo presidencial de Fox, pero en 2003 decidió ir con el PRI y en ambos casos ganó. Un sector del liberal PFL en Brasil apoyó a Lula a través de su candidato a vicepresidente. Elisa Carrió, quien fue crítica con Mauricio Macri mientras este fue jefe de Gobierno a la Ciudad de Buenos Aires, ahora es una de sus más importantes aliadas.

Estos ejemplos no hablan de alquimias políticas contra natura, sino de casos exitosos en materia de apoyo popular. Esto es posible en función del proceso de desregulación que se mencionó como primera tendencia, y de que los votantes responden menos a clivajes ideológicos clásicos, como se describió en la segunda orientación. Hoy los clivajes mezclan

mucho más a los distintos segmentos sociales. Se puede producir una serie de nuevas coaliciones electorales, difíciles de entender según la lógica habitual, a partir de clivajes novedosos o de más reciente data: corrupción vs. honestidad; clase política vs. “la gente”; etc.

#### **G) RUPTURA DE PATRONES TRADICIONALES DE COMPORTAMIENTO**

Dado que lo coyuntural desplaza a lo estructural, un segmento electoral que siempre había votado a un partido puede cambiar según las circunstancias. Los casos son innumerables. En 2023 Milei captó votos en bolsones tradicionales peronistas, como nunca había sucedido, así como el PRO de Macri desplazó al radicalismo en varias de sus ciudadelas.

En Argentina, el primero que percibió que algo nuevo estaba pasando con la gente fue Raúl Alfonsín, cuando se entusiasma con el armado del “tercer movimiento histórico” en busca de votos justicialistas en el 83, lo cual logró en algunos bolsones. Más allá de los resultados concretos de su gestión, lo cierto es que tuvo la intuición de que una parte de los votantes ya no respondería a la “camiseta”, sino a las circunstancias y a la calidad de los candidatos.

Un desocupado de una empresa privatizada argentina no necesariamente significó un voto en contra de Menem en el 95. También es el caso de aquellos distritos que sufrieron profundas reestructuraciones en su principal fuente de trabajo (Tierra del Fuego, Río Turbio) (Fara, 1995).

Por lo tanto, es imprescindible repensar la lógica habitual de las coaliciones electorales. Los esquemas tradicionales ya no funcionan porque los clivajes sociales tradicionales (peronismo vs. antiperonismo, socialistas vs. socialcristianos, adecos vs. copeyanos, nacionalismo vs. Internacionalismo, izquierda vs. Derecha, etc.) han perdido vigencia, al menos en la percepción de las sociedades.

#### **H) LÓGICA DEL EQUILIBRIO POLÍTICO (NADIE SE LLEVA TODO)**

Todo el tiempo sucede que ningún partido o coalición se lleva todo el paquete: presidencial, control legislativo,

gubernaciones, municipales. No es extraño ver en las capitales de región alcaldes opositores a los gobiernos nacionales. En la elección argentina de 2023 ganó la presidencial un candidato que tenía muy pocos senadores y diputados, y ningún gobernador en un país federal. En otra magnitud, en su momento también Macri llegó al máximo cargo a pesar de ser el gobierno más débil parlamentariamente hasta la fecha.

## I) INCREMENTO DE LA APATÍA ELECTORAL Y POLÍTICA

Se están produciendo altos niveles de abstención que empiezan a ser estructurales. Dado que los menos politizados son las generaciones más jóvenes, cada nuevo votante que ingresa al padrón reduce el promedio de participación. Por lo tanto, la mera renovación vegetativa de la población arroja pronósticos sombríos.

Esto se inscribe, por otra parte, en un proceso de despolitización de la opinión pública, que se traduce en la multiplicación de ofertas electorales que se presentan como “la nueva política”, defenestrando las opciones “tradicionales”. De ahí la fuerza de movimientos del nuevo siglo como el de Chávez, Morales, Correa, Bolsonaro, Milei, Noboa o Boric, para citar solo algunos casos.

## J) ¿NO ESTÁN VOTANDO PROPUESTAS?

Al licuarse las diferencias ideológicas, necesariamente los criterios de discriminación por parte de los votantes se corren a atributos personales. En muchas situaciones, se vuelve muy difícil establecer cuál es la diferencia perceptible en temas como generación de empleos, salud o educación. Por lo tanto, la gente desarrolla muchos criterios inconscientes, poco identificables por los estudios de opinión pública y por los análisis clásicos. La sociedad se inclina a votar por imágenes con construye a partir de retazos que entregan los medios de comunicación.

De todos modos, es un tema que está bastante en debate, ya que las propuestas desempeñan un rol simbólico que va más allá de lo concreto, como por ejemplo la propuesta dolarizadora de Milei o la promesa de mayor seguridad de Bukele. Lo que sí queda claro es que, pese a estar transitando

una era “posmoderna”, los relatos —o *storytelling*— siguen siendo tan relevantes como siempre. Las nuevas derechas —como Trump, Bolsonaro, etc.— muestran relatos potentes que tienen un profundo impacto movilizador en amplios segmentos de la sociedad.

## 2. Carácter asincrónico del cambio

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

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

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

## 3. Electorado fuertemente segmentado

Al inicio de la presente etapa democrática, la sociedad poseía muchos más denominadores comunes que los que tiene en la actualidad. Es difícil encontrar códigos que unifiquen, o que al menos logren la identificación de la mayoría. El fútbol es quizás una de las pocas cosas que aún unen a los argentinos, o reivindicaciones históricas como la de Malvinas.

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

La fragmentación electoral es fruto de la fragmentación social, en el más amplio sentido del término —no hacemos referencia exclusivamente al debate de incluidos y excluidos, que sin duda es clave—. Cuando

hablamos de segmentación estamos haciendo referencia a la concentración en visiones particulares que no son compartidas por el resto. Es el fenómeno de los “nichos de mercado”.

---

## REFERENCIAS

Fara, C. (1995, 18 de mayo). La desocupación no influyó en el voto. *Clarín*.

Fara, C. (1996). La desregulación del electorado en la Argentina. *Mimeo*.

Fundación Konrad Adenauer & Asociación Civil de Estudios Populares. (Eds.) (2002). *Acciones para una buena comunicación en campañas electorales. Manual de Marketing y Comunicación Política*. Kas-ACEP.

Rose, R. (1982). From Simple Determinism to Interactive Models of Voting: Britain as an Example. *Comparative Political Studies*, 145-170.

Suárez, W., & Lombardi, C. (1985). *Modelos interactivos y comportamiento electoral en la Argentina*. Fundación de Estudios Contemporáneos.

## CAPÍTULO 3

# ¿Dónde estamos parados? Ni idea, hagamos un estudio

Fernanda Veggetti, Clara Formica  
y Sebastián Halperin

### INTRODUCCIÓN

*“Me largo, me decidí, quiero ser candidato, ya se me ocurrió un eslogan buenísimo y Valeria tiene la música para el jingle, pero el resto del equipo me frenó en seco y me pidió que busque consultores para hacer una encuesta primero; son un plomo”.*

¡Menos mal!

En campaña o en gobierno, la toma de (buenas) decisiones no debe estar circunscrita al azar, al impulso, al sentido común o la intuición de los candidatos y gobernantes. En cambio, se hace necesario contar en todo momento con información que permita construir diagnósticos certeros, reconocer dificultades y oportunidades, identificar actores y evaluar escenarios. Solo a partir de allí se podrán estimar vías de acción para la campaña electoral.

Pero la información —insumo que sustenta todo este proceso— no tiene el mismo valor en cada caso. Para que los datos sobre la realidad social, política y económica de un país, una provincia o una ciudad le sean de utilidad al equipo de campaña y luego al gobernante, deben cumplir con ciertos requisitos de rigurosidad tanto en su recopilación como en su procesamiento y análisis. Los estudios de opinión pública, hoy por hoy, son requeridos tanto en el sector público como en el privado cuando candidatos, gobiernos, organismos, empresas o actores de todos los niveles quieren saber **“dónde están parados”**.

En campaña electoral juegan un rol fundamental, porque son el punto de partida para la elaboración de la estrategia. Llevar adelante la campaña sin diagnóstico es el equivalente a automedicarnos sin supervisión médica. Como confiamos en el conocimiento

de nuestro cuerpo, tomamos decisiones basadas en esos criterios previos, algo difusos sobre nuestra salud, pero sin saber realmente cuáles son los problemas clave, dónde están, porque están ahí, qué se necesita para curarlos o tratarlos. ¿Cuántas veces escuchamos a los médicos hablar sobre los riesgos de estas prácticas caseras? En campaña, armar una estrategia y salir a la calle para actuar basados en lo que escuchamos por ahí, lo que dice el círculo más cercano al poder, las críticas en redes, es como generar un remedio casero para un problema que desconocemos, ¿y si en vez de arreglarlo lo empeoramos?

La encuesta ha sido históricamente el instrumento predilecto en la investigación de opinión pública, pero los tiempos están cambiando. Siguen siendo contratadas, siguen siendo publicadas, siguen siendo objeto de análisis y debates, y siguen siendo de utilidad si se conocen sus alcances y limitaciones, pero el espectro se ha ampliado. Cada vez se reconoce más la riqueza de las técnicas cualitativas de investigación, capaces de adentrarse con mayor profundidad en la matriz cultural, en el mundo de los sentidos y significados. Asimismo, la explosión tecnológica ha traído consigo todo un nuevo mundo de posibilidades para indagar de manera “milimétrica” las necesidades, expectativas, deseos y hábitos de los ciudadanos.

En el presente capítulo se analizan ambos métodos, cuantitativo y cualitativo, en el contexto de investigación para campañas electorales. Se ofrecen algunos lineamientos y recomendaciones básicas para su implementación y se muestran algunas de sus debilidades y fortalezas. Por otra parte, se exploran las posibilidades de investigación

dentro del entorno digital y su potencial para aportar certezas a nivel estratégico.

## 1. ¿Dónde estamos parados?

A la hora de diseñar una campaña es normal que un candidato, o los miembros de un equipo de campaña, se hagan preguntas como: ¿por qué me votarían?, ¿cuáles son las principales preocupaciones del electorado?, ¿cómo evalúan los vecinos nuestra gestión? (en caso de ir a la reelección), ¿cuál de los mensajes propuestos es el que obtiene la mejor receptividad en nuestro target?, ¿cómo se siente el electorado? En definitiva, qué piensan, sienten, quieren, desean, necesitan y qué detestan los votantes. Estas preguntas nos sirven a modo de disparadores para pensar en la realización de un estudio que tendrá como fin permitirnos conocer el estado de la opinión pública, de medir el “pulso social” para definir y/o reorientar cursos de acción en el plano estratégico y luego táctico.

Diseñar un plan de investigación de la opinión pública nos permitirá conocer el contexto en el que están inmersos los ciudadanos, cuáles son los temas que sobrevuelan la opinión pública; quienes y cómo están posicionados los políticos; analizar el impacto de las políticas públicas y las decisiones tomadas por las autoridades, y diseñar la estrategia de campaña y de comunicación. Saber desde dónde partimos es esencial para poder decidir a qué público le hablaremos, quién será nuestro oponente y qué mensaje transmitiremos.

La propuesta metodológica implica la selección de un método de investigación y, como ya se mencionó, tenemos dos opciones: los estudios cualitativos y los estudios cuantitativos, cada una con sus formas y herramientas específicas.

## 2. Métodos de investigación

La investigación cualitativa es principalmente exploratoria. Los métodos de investigación cualitativos se basan en la indagación en torno a la naturaleza de los fenómenos, su estructura y sistema de relaciones. De manera general, esta metodología se utiliza para comprender cuáles son las motivaciones más internas, simbólicas, subyacentes y las opiniones de los presentes. Este método es una fábrica de ideas que permite que se generen nuevas ideas en el proceso, es dinámico.

A través de las metodologías cuantitativas se busca determinar la fuerza de esas relaciones en términos de asociación o correlación entre variables, partiendo del análisis de una muestra representativa para extrapolar posteriormente los resultados obtenidos al universo a partir del cual dicha muestra fue elaborada. La investigación cuantitativa, como su nombre lo indica, “cuantifica”: se generan datos numéricos que luego pueden leerse en estadísticas, por lo tanto, se trata de datos medibles.

Las técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, lejos de ser antagónicas como muchas veces se considera, resultan de suma utilidad cuando se utilizan de manera complementaria, con el fin de enriquecer los estudios propuestos.

### 2.1 Técnicas de investigación/ herramientas

#### A) CUALITATIVAS

Las técnicas cualitativas de investigación presentan un diseño más flexible que las técnicas cuantitativas. Generalmente, se utiliza una guía de pautas como instrumento de recolección de datos, en función de la mayor flexibilidad que caracteriza a esta perspectiva de abordaje en contraposición a las técnicas cuantitativas.

La flexibilidad del enfoque cualitativo radica en que nos permite, entre otras alternativas, la posibilidad de alterar el orden de los ítems de indagación o incorporar ejes nuevos durante el relevamiento sobre la base de los emergentes obtenidos que no hayan sido previstos originalmente. Es muy común que en el proceso los participantes traigan a colación y de manera espontánea nombres de candidatos que no se estaban midiendo en la guía original, o temas que les preocupan, o expectativas. Aquí es clave la escucha atenta del equipo consultor para incluir estos elementos a la indagación; quizás está pasando algo relevante que no se previó de antemano. Es una de las grandes riquezas que ofrece esta técnica de investigación.

Es por eso que la guía de pautas opera como un eje orientador y no como un soporte rígido. Existen distintas alternativas para su armado. Dentro de la batería de preguntas, más allá de las obvias referencias al contexto, lo ideal es poder profundizar sobre las expectativas

y creencias de los individuos y, para hacerlo, es importante sumar el aporte que ofrece la utilización de técnicas proyectivas. Estas funcionan como una serie de estímulos utilizados para el estudio de la personalidad, a través de los cuales el individuo ofrece respuestas libremente.

La selección de estos instrumentos se basa en la idea de que las personas proyectan en sus respuestas sus sentimientos, percepciones, conflictos, intereses, lo que posibilitará el acceso a información presente en los entrevistados de manera inconsciente, aquello que no se muestra o explícita de manera evidente. Con frecuencia, vemos que a los participantes de los grupos se les dificulta opinar sobre aspectos positivos y negativos de un dirigente o un tema en particular; cabe añadir que, en ocasiones, la falta de un conocimiento cercano conspira contra la posibilidad de manifestar una opinión definida. No obstante, cuando se plantea la posibilidad de compararlo con la figura de un animal, o de alguna figura ideal, por ejemplo, en muchos casos la apelación a esta técnica proyectiva facilita la posibilidad de poner en palabras lo que de otro modo se presenta con mayor dificultad. Tiempo atrás, en una provincia del interior de la Argentina, preguntamos por los problemas y se mencionó tíbiamente la pobreza. Sin embargo, en la aplicación del proyectivo "Si su ciudad fuera una persona, ¿cómo sería?", y la respuesta generalizada fue "un mendigo que se viste con harapos", indicando que se trataba de una veta simbólica profunda y de coloraturas interesantes para su indagación, algo que tocaba una fibra clave en ese electorado.

En muchos casos, la propuesta proyectiva genera humor y así se facilita la discusión, saliéndose de lo políticamente correcto. Estas técnicas alientan la emergencia de opiniones que, de otro modo y planteadas de manera directa, quedarían restringidas por la autocensura, por la posibilidad de asumir una postura que pudiera ser percibida como agresiva por los otros participantes presentes.

Entre las diferentes alternativas metodológicas disponibles para la perspectiva cualitativa, dos de las principales técnicas son las entrevistas en profundidad y los grupos focales. La entrevista en profundidad consiste en la organización de una serie de encuentros cara a cara entre el investigador y

los informantes / participantes. Son encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, expresadas con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (Taylor & Bogdan, 1987, p. 100).

Este método resulta particularmente apto para trabajar con públicos de difícil acceso, como líderes de opinión o profesionales de áreas específicas, a los que resulta conveniente reunir en grupos numerosos en un mismo ámbito con fecha y horario preestablecidos. Por otra parte, resulta conveniente apelar a esta alternativa cuando se trata de analizar cuestiones sensibles sobre las cuales, en general, las personas tienden a ser menos accesibles para conversar en un marco de participación más amplio. También son muy útiles para poblaciones en las que es muy probable que los entrevistados se conozcan entre sí, porque eso limita la libre expresión. Esta observación es especial para ciudades pequeñas.

Los grupos focales funcionan como una suerte de entrevista grupal que apela a la comunicación entre investigador y los participantes, con el objeto de relevar información acerca de sus percepciones, ideas y creencias en torno a distintas cuestiones de interés, sobre la base de los objetivos propuestos (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013, p. 56). En campañas electorales son clave para comprender al electorado, pero además para testear eslóganes, palabras claves, piezas de comunicación, guiones publicitarios, *storyboards*, imágenes fotográficas, piezas musicales, *flyers*, etc. Más de una vez hemos visto una pieza de comunicación terminada que no pasó la prueba de fuego en los *focus*, y por lo tanto nunca vio la luz del día.

Estos estudios, entonces, nos permiten conocer de manera profunda, matizada, voluminosa y en 3D las corrientes subyacentes al electorado en el que vamos a bucear. Pero, además, nos pone un guardarraíl al identificar qué elementos deben ser optimizados en función de reducir la brecha entre los objetivos de comunicación planteados y la decodificación registrada por el público objetivo. Es allí cuando estamos en condiciones de afirmar que la investigación de opinión pública cobra

particular relevancia como una herramienta orientada a disminuir el riesgo en la toma de decisiones.

## B) CUANTITATIVAS

### Ahora sí, hagamos una encuesta. Porque las encuestas sirven

La información cuantitativa nos permite establecer diagnósticos, medir el impacto de acciones específicas e identificar tendencias para intervenir y corregir (de ser necesario) el rumbo de las acciones que hemos tomado, o de la comunicación. Como contracara, una investigación cuantitativa pobremente conceptualizada, mal diseñada y erróneamente ejecutada tendrá el efecto contrario: en vez de proveer las coordenadas necesarias para llegar al punto donde está enterrado el tesoro, nos conducirá directo al barranco. Es por eso que cuando se emprenden estudios de estas características, debemos ser puntillosos respecto a su rigurosidad metodológica.

¿A qué nos referimos con rigurosidad metodológica? Existe una amplia literatura que aborda los puntos críticos en un estudio cuantitativo: el planteamiento de objetivos e hipótesis de investigación; el tamaño de la muestra y el tipo de muestreo; el diseño del instrumento de recolección; la organización del trabajo de campo; el procesamiento de los resultados y la interpretación de los datos. Tener claridad en estas cuestiones es imprescindible en la realización de cualquier investigación cuantitativa, se trate de un estudio dentro de un contexto nacional, provincial o local. Sin embargo, es solo el punto de partida, dependiendo del área que estamos considerando: local, departamental, provincial, nacional, regional, etc.

### ¿CÓMO VAMOS A RECOLECTAR LOS DATOS?

○ La indagación se realizará a través de una encuesta. Si bien todos estamos familiarizados con las encuestas, bien porque hemos respondido alguna o porque las vemos

publicadas en los medios de comunicación, existen elementos básicos con respecto a su elaboración que no debemos pasar por alto y que se tocarán brevemente a continuación.

### LA ELECCIÓN DE LA MUESTRA:

○ La muestra a la que le vamos a aplicar nuestra encuesta debe ser probabilística. Esto quiere decir que los entrevistados deben ser seleccionados aleatoriamente de acuerdo al tipo de muestreo que resulte más conveniente para cada caso (el muestreo puede ser aleatorio simple, estratificado, sistemático, por conglomerados o por una combinación de dos o más de las técnicas de muestreo enumeradas, a la que se llama muestreo mixto o multietápico). Aunque existen varios métodos, en Argentina lo más usual es sortear manzanas dentro de un radio censal (cada radio es un conjunto de manzanas que delimita el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Argentina<sup>1</sup>). Por cada manzana se sorteará una vivienda y por cada vivienda se sorteará a un miembro que esté en condiciones de responder la encuesta. Para garantizar la representatividad estadística de la muestra, el investigador debe establecer cuotas de acuerdo con criterios previamente establecidos, que reflejan de manera interna la composición etaria, por género o nivel socioeconómico de la ciudad o localidad que se está estudiando. Se debe elegir, además, el tamaño adecuado de la muestra para que los resultados que obtengamos a partir de un número reducido de casos puedan ser extrapolables al resto de la población. La decisión en el número de personas a entrevistar no pasará tanto por el margen de error, sino también por la disponibilidad presupuestaria. En el caso de una campaña electoral, nuestro universo de participantes estará determinado en función de las preferencias electorales, el nivel socioeconómico, el nivel educativo alcanzado, el empleo y la edad. Estas categorías surgen del análisis previo que efectuamos en el territorio. No podemos planificar un estudio de investigación sin conocer, nuevamente... dónde estamos parados.

---

<sup>1</sup> Consultar <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-SistemaEstadistico-2> y <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-1-39-120>

## A) EL DISEÑO DEL INSTRUMENTO:

### Antes de pensar en las preguntas, tenemos que considerar:

● La extensión: a mayor extensión, disminuye la tasa de respuesta de la encuesta. Esto es especialmente cierto durante las entrevistas telefónicas, donde existe menor vergüenza por parte del entrevistado para cortar la comunicación inadvertidamente. Recordemos que el tiempo de todos es limitado y que el encuestado no está recibiendo ningún incentivo material para contestar.

● La estructuración y orden de las preguntas: se recomienda ir de lo general a lo particular. Es decir, comenzar con lo contextual y posteriormente enfocarse en aquello específico que se quiere indagar. También es importante aplicar preguntas filtro y seguir la lógica en los saltos de pregunta cuando estos sean necesarios.

● La precisión en la formulación de las preguntas: la ambigüedad es una de las peores enemigas de una encuesta, así que asegúrese de que las preguntas sean fácilmente comprensibles para los entrevistados. Deben estar redactadas con claridad y coherencia sintáctica, y sujetas lo menos posible a interpretaciones individuales. Por supuesto, no deben contener preguntas “cargadas” o direccionadas, esto es, que predispongan al entrevistado a responder de una manera u otra. El lenguaje que se utilice debe ser el de un ciudadano promedio, tratando de optar por palabras de uso cotidiano.

● Los tipos de preguntas: para el análisis cuantitativo, las preguntas cerradas dicotómicas (“sí” o “no”; “de acuerdo” o “en desacuerdo”) son las que presentan mayor facilidad a la hora de procesar los datos obtenidos. Sin embargo, si buscamos una mayor riqueza en el análisis vamos a tener que usar otros recursos, como los *rankings*, la escala de Likert (“Muy insatisfecho”, “Insatisfecho”, “Neutral”, “Satisfecho”, “Muy satisfecho”), el diferencial semántico y las preguntas abiertas, por mencionar algunos. Lo importante es saber identificar cuáles se adaptan a los objetivos del estudio. Por otra parte, debemos tener en cuenta que las categorías de respuestas deben ser siempre exhaustivas y excluyentes.

● La preeminencia de las preguntas cerradas: se recomienda limitar el número de preguntas abiertas a situaciones en las que pueden aportar riqueza adicional o cuando el entrevistado considere que ninguna de las opciones preestablecidas por el entrevistador se adapta a su opinión.

## B) PENSEMOS EN LAS PREGUNTAS

Para poder diseñar nuestra estrategia de campaña, es necesario que conozcamos el perfil de los públicos objetivos o *targets*. (Para determinar a quién le vamos a hablar, sugerimos consultar el capítulo sobre estrategia política de este manual).

Hace un tiempo, y gracias a la introducción en la consultoría política de algunos elementos del *marketing*, sabemos que un mensaje se vuelve más efectivo si el candidato o partido se concentra en hablarle a algunos sectores de la sociedad, específicamente a aquellos grupos en los cuales se tiene más posibilidades de recoger votos. Ejemplos como las campañas de Donald Trump en Estados Unidos en el año 2015, o la de Nayib Bukele en El Salvador en el año 2018, o la de Javier Milei en Argentina en el año 2023 nos demuestran que hablarle a un *target* determinado es la manera más adecuada de sacar el mayor rédito posible a los esfuerzos comunicacionales de campaña.

Para eso, las preguntas que deberíamos respondernos son:

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

Para conseguir estas respuestas: ¿qué es lo que vamos a preguntar?

- el grado de aprobación/desaprobación de la gestión actual,
- la evaluación de las imágenes de los candidatos que participan o podrían participar en la elección y la del propio dirigente,

- la medición del desempeño y evaluación de las áreas de gestión del gobierno,
- el impacto de alguna política pública específica o la opinión que tienen los vecinos sobre las áreas particulares de la gestión,
- las expectativas respecto del futuro,
- la percepción sobre el presente y el futuro de la ciudad/provincia/país, o la percepción sobre el futuro del candidato.

Es importante que las preguntas que formulemos sean precisas, que no se encuentren sesgadas y que sean fáciles de comprender.

A continuación, algunos ejemplos de preguntas que consideramos que deben estar presentes en una guía.

### Preguntas de voto y campaña

- ¿A quién votó en la última elección para (el cargo electivo que estamos midiendo y cargos nacionales)?
- ¿A qué partido votaría hoy para (el cargo electivo que estamos midiendo) si hoy fuera la elección?
- ¿A quién votaría hoy para (el cargo electivo que estamos midiendo)?
- Si tuviese que elegir entre A y B, ¿a quién votaría? Y si los candidatos fuesen A, B y C, ¿a quién votaría? ¿Ud. votaría para presidente a F.? ¿A quién no votaría jamás para (el cargo)?
- ¿Quién no le gustaría que gane la elección?
- Más allá de su preferencia, ¿quién cree que va a ganar?

### De dirigentes y candidatos

- ¿Cuál es su opinión acerca de los siguientes dirigentes/candidatos?
- De estos candidatos, ¿quién cree Ud. que es el mejor para crear empleo, hacer más obras públicas, mejorar la salud, etc.?
- De estos candidatos, ¿quién cree Ud. que es el más honesto, el que tiene más ideas para gobernar, el más activo, etc.?
- ¿Cuáles de estas características son más importantes en un candidato: honestidad, capacidad, liderazgo, etc.?

- ¿Ud. prefiere un candidato que sea empresario, político, docente, médico, etc.?
- ¿Qué opina de la propuesta del candidato F. acerca de la generación de empleo?
- ¿Ud. cree que es mejor que el intendente y el gobernador sean del mismo partido?

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

### De coyuntura

- Expectativas sobre el futuro uso de medios de comunicación.
- ¿Cuáles son los problemas más importantes del país, provincia, municipio?
- ¿Qué actividad debería promoverse para el futuro?
- Opinión sobre temas de coyuntura (una ley, una medida de gobierno, el estilo de campaña, etc.).

### De medios

- ¿Por cuáles de estos medios se informa?
- ¿Consume noticias por redes sociales?
- ¿Opina sobre las noticias en redes sociales? ¿Hace pedidos a su municipio vía redes?

Es recomendable que antes de embarcarse en el diseño del cuestionario, el investigador tenga acceso a datos cualitativos o recurra a las fuentes de información secundarias, sobre todo los diarios locales y los portales de gobierno, para orientarse en cuáles son los temas que se están discutiendo y cuáles son las acciones de gobierno que se están llevando a cabo en una coyuntura específica.

### C) EL CAMPO

Podemos elegir entre varias maneras de abordar el campo, dependiendo de factores como el tiempo, el dinero, la geografía y, desde ya, los objetivos del estudio.

Entonces, ¿cuál de estas modalidades debería aplicarse en un estudio para una gestión local? Como ya se mencionó, lo importante es sopesar el factor tiempo y dinero para determinar qué es lo más conveniente. Lo

MÉTODOS				
	Cara a cara	Telefónicas CATI	Telefónicas IVR <sup>2</sup>	Online
<b>Tiempo</b> <small>(considerando la misma cantidad de casos para todas las opciones)</small>	Prologado	Reducido	Muy reducido	Muy reducido
<b>Presupuesto</b>	Más costoso	Menos costoso que el cara a cara	Menos costoso que el telefónico CATI	Costo similar al IVR o incluso al CATI dependiendo del objetivos y targets buscados
<b>Abordaje</b>	Presencial, pudiendo ser domiciliario o coincidental.	Telecomunicativa	Telecomunicativa	Digital
<b>Ventajas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor contrato de confianza entre el entrevistado y el entrevistador.</li> <li>2. Mayores niveles de comunicación, coordinación y supervisión.</li> <li>3. Menor propensión a que el entrevistado abandone la entrevista.</li> <li>4. Capacidad de extraer datos derivados de la mera observación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menor necesidad de logística y de gasto al ser un proceso sistematizado y computarizado (sistema CATI)<sup>3</sup>.</li> <li>2. Registro automático de respuestas y de procesamiento.</li> <li>3. Rapidez.</li> <li>4. Menor vergüenza/exposición de parte del entrevistado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ventajas de las encuestas telefónicas convencionales.</li> <li>2. Menor costo que las encuestas telefónicas convencionales al no necesitar un operador CATI.</li> <li>3. Mayor capacidad para realizar varias encuestas (de corta extensión) en períodos cortos.</li> <li>4. Capacidad para recolectar mucha cantidad de información en poco tiempo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistencia del sistema CAWI<sup>4</sup>.</li> <li>2. Bajo costo.</li> <li>3. Capacidad de observar los resultados en vivo.</li> </ol>
<b>Desventajas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempos extensos.</li> <li>2. Alto coste de realización y de planificación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sesgo muestral: cada vez menos hogares usan teléfonos fijos, entonces las muestras se hibridan entre fijos y móviles.</li> <li>2. Menor tasa de respuesta.</li> <li>3. Imposibilidad de recabar datos a través de la observación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desventajas de las encuestas telefónicas convencionales.</li> <li>2. Falta de control.</li> <li>3. Imposibilidad de realizar preguntas abiertas y aclaratorias.</li> <li>4. Mayor propensión para abandonar.</li> <li>5. Dificulta la obtención y el seguimiento de las cuotas asignadas para el estudio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del sesgo muestral de las encuestas telefónicas.</li> <li>2. Ausencia de interacción entre entrevistador y entrevistado.</li> <li>3. Menor tasa de contestación.</li> <li>4. Baja fiabilidad de las respuestas.</li> <li>5. Imposibilidad de recabar datos a través de la observación.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup> Interactive Voice Response.

<sup>3</sup> Computer-assisted Telephone Interviewing (interviene un operador humano)

<sup>4</sup> Computer Assisted Web Interviewing (cuestionarios digitales)

ideal, lo recomendable (por todas las virtudes que hemos mencionado con anterioridad) es hacer encuestas domiciliarias, pero si no se cuenta con los recursos suficientes se impone entonces la realización de encuestas telefónicas mediante entrevista.

#### **D) CLASIFICACIÓN Y PROCESAMIENTO**

Una vez terminado el trabajo de campo, los datos deben cargarse en herramientas como Excel o programas estadísticos (SPSS, Stata, R). Es crucial codificar las respuestas abiertas para sistematizarlas y facilitar su análisis. También se deben revisar las encuestas para corregir errores, inconsistencias y evitar respuestas duplicadas. La fiabilidad de los resultados depende de que la base de datos esté bien depurada.

#### **E) ¿QUÉ RESULTADOS PODEMOS OBTENER DE UN ESTUDIO CUANTITATIVO?**

Para poder darles sentido a los datos obtenidos, a través de los programas estadísticos podremos obtener, en primer lugar y como información básica, las frecuencias de los resultados. Esto es, cuántas veces se repite una respuesta específica; estos resultados se suelen expresar en porcentajes.

Que 270 encuestados, por ejemplo, digan que votarán por el candidato oficialista no nos dice nada. En cambio, si sabemos que esos 270 representan el 45 % de respuestas posibles sobre una base de 600 casos, entonces sabemos que más de la mitad de la muestra se está inclinando por un voto opositor. Si además hacemos análisis cruzando variables, por ejemplo, "intención de voto" por "voluntad de cambio o continuidad", ganaremos complejidad y proporción sobre el problema que tenemos en mano. ¿Qué ocurre si entre los electores que votan oficialismo encontramos un 9 % de votantes a los que les gustaría un cambio?

Se deben hacer todos los cruces de datos necesarios, tanto sociodemográficos como entre preguntas de percepción para establecer correlaciones y así poder así sacar conclusiones.

#### **F) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En los últimos años, las encuestas electorales han generado desconfianza debido a varios casos en los que los resultados pronosticados no

coincidieron con los finales. Ejemplos notables incluyen las elecciones de Colombia, donde las encuestas indicaban que se aprobarían los acuerdos de paz, lo cual no ocurrió; o en el Reino Unido, donde el Brexit sorprendió al ganar la opción de salir de la Unión Europea. En América Latina, Argentina vivió algo similar en las elecciones de 2019 y 2023, cuando muchos sondeos tuvieron dificultades para predecir los resultados finales.

Aunque estos errores pueden deberse a fallos metodológicos, lo más importante es entender las encuestas como una "foto" de un momento específico. La opinión pública es cambiante y responde al contexto, como en casos de crisis o emergencias que pueden alterar las prioridades de la población. Las encuestas tienen limitaciones para captar estos cambios rápidos, por lo que es crucial interpretarlas con cautela y ser conscientes de los factores coyunturales que podrían influir en los resultados.

Hay que tener en cuenta otros dos aspectos a la hora de evaluar los resultados de una encuesta.

a. La gente miente: las razones por la que esto sucede pueden ser de lo más diversas. No decir lo que en verdad sienten por temor a la condena social; desconocimiento de un tema sobre el cual de todas formas opinan; respuestas que se dan al paso, sin reflexionar al respecto, por falta de interés o tiempo para contestar la encuesta.

b. Los indecisos y los NS/NC (no sabe/no contesta) también cuentan: aquellos que no tienen una respuesta definida sobre un asunto específico pueden llegar a inclinar la balanza hacia un lado o hacia el otro, por lo que la proporción de quienes caen en estas categorías debe tomarse en cuenta.

Los estudios cuantitativos usualmente se vuelven más ricos en contenido cuando son precedidos por estudios cualitativos, ya que a través de los segundos se puede identificar e indagar con profundidad acerca de las categorías y conceptos que posteriormente se someterán a mediación durante la investigación cuantitativa. Es por eso que se recomienda, si se cuenta con el tiempo y el presupuesto, realizar grupos focales o entrevistas en profundidad que permitan identificar las dimensiones que

posteriormente será interesante incorporar a la encuesta. Otra opción válida es la realización de estudios híbridos en los que se puede unificar un enfoque cuantitativo con otro cualitativo. Esto es, intercalar preguntas cerradas sujetas a cuantificación con preguntas abiertas de indagación más profunda. Por supuesto, el procesamiento y la interpretación de los resultados serán más trabajosos, pero permitirán enriquecer los “datos duros” con respuestas acerca de la matriz cultural (valores, creencias, costumbres).

Está claro que los estudios cuantitativos son muy útiles para evaluar la percepción que tienen los ciudadanos de la gestión de gobierno. Sin embargo, tenemos que conocer sus alcances y limitaciones, conocer los objetivos que se quieren lograr con ellos y ser sumamente cuidadosos en todos los aspectos metodológicos asociados al diseño de la investigación, su ejecución y el procesamiento y análisis de datos. A continuación, veremos un nuevo abordaje que se suma a los estudios de opinión pública, y que tiene que ver con la escucha de redes, la observación de los comportamientos en el entorno digital y su correlación con las demandas electorales.

### **3. Escucha social de redes o *social listening***

En los últimos años, a nuestras estrategias de investigación se han incorporado nuevas herramientas, más sofisticadas, que nos permiten explorar de otra manera a la ciudadanía. En el caso de la investigación de opinión pública, es muy común que hoy en día se sume a un plan de investigación tradicional la herramienta que llamamos escucha social o *social listening*.

La escucha social tiene su origen en el campo del *marketing*, y de manera general nos permite conocer las opiniones e impresiones de los usuarios sobre marcas, empresas, productos. Los usuarios utilizan las redes para plasmar sus quejas, mencionar sus problemas, contar qué cosas les gustan y cuáles no, e incluso hacer recomendaciones. Estos mensajes, además de aportarnos información valiosa sobre reputación y conocimiento de marca, perfil de consumidores, entre otras categorías relevantes para el *marketing* digital, a menudo contienen mensajes con comentarios a los que las

marcas pueden responder. Por eso, la escucha social consiste en la comunicación entre una comunidad social y la marca (Metricool, 9 de octubre de 2024).

La escucha social en nuestro campo de acción, entonces, es el proceso a través del cual supervisamos los canales de redes sociales en busca de menciones sobre un candidato, sobre sus competidores o de los temas que puedan ser relevantes para un área determinada, y con posterioridad, luego de haber analizado estos datos, avanzar en el diseño de una estrategia de posicionamiento o de respuesta.

El *social listening* en los últimos años se ha incorporado como una técnica más en el campo de la investigación de opinión pública, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas en comunicación política, aplicándose tanto en comunicación de gobierno como en el contexto político-electoral. En nuestro campo de acción, esta herramienta nos ofrece la posibilidad de captar el pulso de la opinión pública, identificar tendencias, discursos predominantes y, fundamentalmente, el sentir de los ciudadanos, a través del monitoreo de las redes sociales y otras plataformas *online* para entender lo que se dice sobre determinados temas, sobre los candidatos, sobre los partidos políticos y sobre las instituciones (Atribus, 23 de mayo de 2023).

El *social listening* combinado con las formas tradicionales de investigación y abordaje de nuestro objeto de estudio en el campo de la comunicación política nos permite construir una estrategia más acabada y eficaz a la hora de adecuar estrategias, mensajes y propuestas en función de las necesidades, preocupaciones y opiniones de la ciudadanía.

A simple vista, esta herramienta pareciera consistir en una sencilla revisión de comentarios y *likes*, y podríamos confundirla fácilmente con la monitorización de redes sociales, pero su naturaleza es diferente. La monitorización de redes sociales nos permite identificar las menciones relativas a una marca, nombre o producto en las redes sociales y dar respuesta a ellas.

La escucha social no se limita a identificar estas menciones, sino que busca entenderlas en su conjunto y analizarlas para obtener

*insights* (reflexiones) y sus tendencias. Además, la escucha social no solo se limita a las menciones directas sobre una marca o nombre, también ofrece la posibilidad de abarcar un tópico en general, permitiéndonos así tener una mejor visión sobre el entorno competitivo, además de ayudarnos en la comprensión y conocimiento de los ciudadanos y potenciales votantes o apoyos o en cuestiones de reputación del candidato (Tovar, 29 de agosto de 2023).

La herramienta de escucha social consiste en una evaluación exhaustiva y análisis de los datos recopilados de distintas plataformas sociales en las que la mayoría de nosotros se expresa, se informa, intercambia opiniones, imágenes, ideas con otros usuarios, como blogs, foros, sitios de video, sitios web, sitios de noticias, entre otros, para extraer *insights* valiosos y obtener métrica con volumen, influencia y sentimiento.

Que podamos oír lo que se dice en los entornos digitales y medir el ruido hoy son tareas cruciales para una campaña. Con el avance de la tecnología y la emergencia de nuevos medios y herramientas de comunicación, ha aparecido el rol del estratega digital y la necesidad de asignar recursos para esta rama de la campaña. Para esto, debe designarse un equipo digital, cuya tarea será monitorear el contenido que se genera y asocia al candidato, los temas más populares en cada una de las redes sociales (especialmente aquellos afines al candidato), el diseño de estrategias para comunicar digitalmente (y amplificar o reducir el ruido que nuestra campaña genera). Además, este proceso de escucha y monitoreo debe ser complementado con un protocolo de acción que incluya: la valoración de los sentimientos (positivos, neutros o negativos) asociados a cada contenido detectado en las redes sociales; la identificación y categorización de las fuentes donde se publica el contenido; la clasificación de los usuarios que emiten ese contenido; la detección de la vulnerabilidad del candidato frente a cada temática; el reconocimiento y medición del impacto de los contenidos en los influenciadores y líderes de opinión; y consecuentemente la planificación de las acciones para cada escenario posible (Atribus, 23 de mayo de 2023).

Monitorear el entorno digital para el campo de la comunicación política nos puede ayudar en aspectos como:

- La identificación de temas cruciales.
- La medición del sentimiento y percepción pública respecto de un tema.
- Segmentación de audiencia en grupos demográficos, geográficos y socioeconómicos.
- Ofrecer respuestas rápidas y medidas correctivas de forma inmediata a una decisión o declaración efectuada.
- Crear estrategias de *engagement*, creando contenido relevante, fomentando la participación en debates y discusiones en línea.
- Efectuar la evaluación de impacto de una medida, de una política, de una declaración, de una situación específica.

La herramienta de la escucha social o *social listening* nos ofrece una serie de **ventajas**: la **rapidez** en la obtención de la información y el **costo**, que es mucho menor frente a los estudios de opinión pública tradicionales. Sin embargo, de ninguna manera recomendaríamos a un equipo quedarse solo con esta capa de información para la toma de decisiones, ya que los estudios tradicionales no son reemplazables y el *social listening* es (por ahora) complementario. Además, plantea una serie de desafíos que es recomendable atender:

- La **desinformación** y las **fake news**: poder detectar la emergencia de mensajes falsos y proceder de manera que estos no afecten el resultado de nuestra escucha social o actúen modificando la información recolectada es uno de los grandes desafíos de los equipos de campaña. Para eso, es necesario la conformación de equipos de comunicación digital competitivos y especializados que sean capaces de detectar estas amenazas.
- El **timing**: la capacidad de saber cuándo y cómo reaccionar ante los ataques, menciones y acciones en redes sociales es un valor agregado de los equipos especializados en comunicación digital y redundante en la buena reputación de nuestros candidatos.
- Las **herramientas adecuadas y fiables**: existe una amplia oferta compuesta por diferentes *softwares* a través de los cuales “correr” nuestras escuchas sociales. Para elegir la herramienta adecuada debemos, en primer lugar, conocer cuál es el alcance del *software* elegido, chequeando cuáles son las redes o medios sociales cubiertos por la herramienta. Saber si la herramienta elegida monitoriza todas las redes y medios que

necesitamos, por ejemplo, si cubre solo redes sociales básicas, o además cubre otros medios como foros, blogs, páginas web. Además, deberíamos observar la cobertura geográfica y de idioma que cubre, si la configuración de la escucha en los países e idiomas que requerimos es posible. La instantaneidad de esta herramienta es una de sus características principales, por eso es necesario que nos brinde la posibilidad de crear alertas en palabras clave en tiempo real, que es fundamental en nuestro campo de acción. Los *softwares* o programas de *social listening* son fácilmente asequibles en la web, y su funcionamiento consiste en la consignación de ciertas claves, o *queries*, con las que le indicaremos al programa qué términos, palabras, *hashtags* queremos que busque en la web. Al momento de redacción de este capítulo, podemos indicar que los más extendidos y conocidos son Metricool, o Google Alerts, aunque existen otros de carácter pago como Brandwatch, Talkwalker, Atribus, Agorapulse, Digimind, BuzzSumo, Qualtrics, Reputation, Oktopost, BrandMention, YouScan, Hootsuite y Buffer, muy útiles para, entre otras cosas, monitorear las interacciones y analizar el rendimiento de nuestras publicaciones en diferentes plataformas de redes sociales.

Podemos diferenciar hasta 3 tipologías de escucha social en función del grado de complejidad que se obtiene:

○ **Social listening básico:** implica ajustarse a la audiencia actual, al núcleo duro de nuestros seguidores, simplemente escuchando lo que dice nuestra comunidad, los usuarios que nos siguen en medios sociales y que interactúan con nuestro contenido.

○ **Social listening profundo:** esta modalidad implica ir más allá de nuestra audiencia, abarcando un espectro más amplio. Vamos a monitorizar y analizar lo que dicen nuestros seguidores, y también vamos a prestar atención a lo que dicen otros usuarios o incluso lo que se dice en redes sobre nosotros.

○ **Social listening combinado:** con la combinación de la monitorización de medios sociales con la escucha social profunda, tenemos la posibilidad de acceder a información mucho más detallada y precisa.

Podríamos decir que hay tres categorías de medios que conviene tener en cuenta a la hora de hacer *social listening*:

○ **Las redes sociales:** hoy en día son el escenario en el que encontramos la mayor fuente de menciones hoy en día. La instantaneidad de las redes hace que sean utilizadas por una gran mayoría de usuarios. Las más extendidas en términos de cantidad de usuarios o perfiles son Instagram, LinkedIn, Tiktok, X, Substack, Threads, YouTube, Facebook.

○ **Los medios de comunicación tradicionales** —la prensa, televisión y radio— también han sucumbido a la digitalización, y es importante implementar una escucha de sus formatos digitales. La **monitorización** de los canales digitales de los medios tradicionales de comunicación nos aportará información muy valiosa para la planificación de nuestra estrategia

○ También es importante a la hora de establecer una estrategia de escucha social, considerar la **monitorización de terceras fuentes o medios;** que nos permitirá obtener datos de por medio de otros canales, como encuestas, chats integrados en un sitio web o incluso vía *mails* o *call centers*. La estrategia digital es parte de la sala de máquinas de una campaña política. El mundo digital es el termómetro en tiempo real del pulso y la opinión de las audiencias. Por eso debemos avanzar en la integración de nuevas herramientas, sin olvidar que hacen una parte importante, pero no son la única vía de obtención de datos para poder diseñar una estrategia de campaña exitosa.

### **Ganamos las elecciones, pero primero conocimos al electorado. Un caso real**

Para comprender cómo la utilización de datos cualitativos y cuantitativos ayudan a las campañas y a la gestión, presentaremos el siguiente caso de una ciudad media en el interior de Argentina.

Contextualicemos la importancia del caso. El intendente de la ciudad, un dirigente que disfrutó de dos mandatos, deja el cargo con un altísimo nivel de aprobación, lo cual —*a priori*— es interpretado como un pedido de continuidad en el electorado.

La coalición que gobernaba entonces estaba compuesta por una serie de partidos que, si bien comparten ideales y compartieron gobierno, fueron por separado en las elecciones para suceder a este intendente. El candidato designado por el partido del intendente (no por su coalición) a último momento decide bajarse por temas personales y queda a la deriva el susodicho partido frente a la interna por la continuidad. Sobre la hora de las fechas para la presentación del candidato, con un estudio cuantitativo en mano, un nuevo personaje, con una excelente imagen personal, que había participado del gobierno del intendente, toma la posta y se decide a competir, de la mano del jefe comunal saliente, y rivalizar con la candidata de la coalición. La disputa aquí no pasaba por los ideales, sino por quién representara mejor la continuidad del intendente saliente. Para colmo, la campaña se enmarcó, a su vez, en un conflicto con el candidato a gobernador de la provincia, el cual prestó apoyo logístico

y político a la candidata que rivalizara con el candidato del intendente, dificultando la campaña.

Con este escenario tan complejo, fue necesario realizar una serie de estudios cualitativos y cuantitativos. Los estudios permitieron determinar una serie de pautas que marcaban al electorado. La ciudad en cuestión, efectivamente velaba por la necesidad de seguir la línea del intendente anterior, el cual representaba los ideales de trabajo, esfuerzo, compromiso que buscaban los ciudadanos, en contraposición a un modelo de Estado benefactor que representaba la oposición y del cuál se buscaba huir.

De esta forma, lo que encontramos es que el ideal del electorado era seguir y mantener la cercanía y la vecindad que fueron sumamente valoradas en la gestión anterior; y ahí es donde nos enfocamos, este fue nuestro diferencial y el eje de la posterior victoria.

GRÁFICO 1

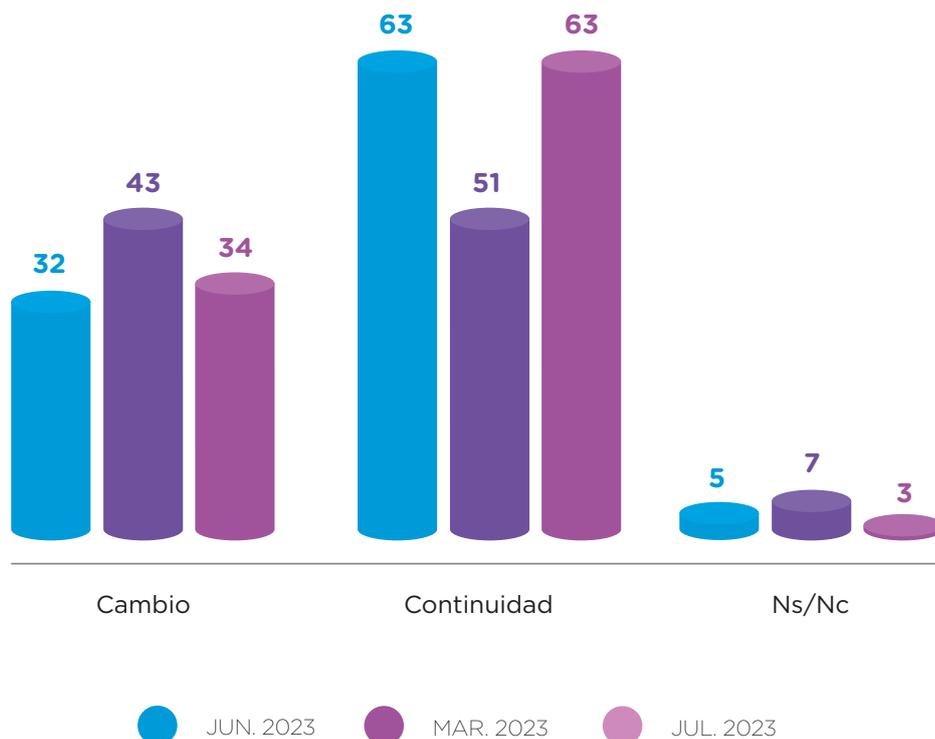
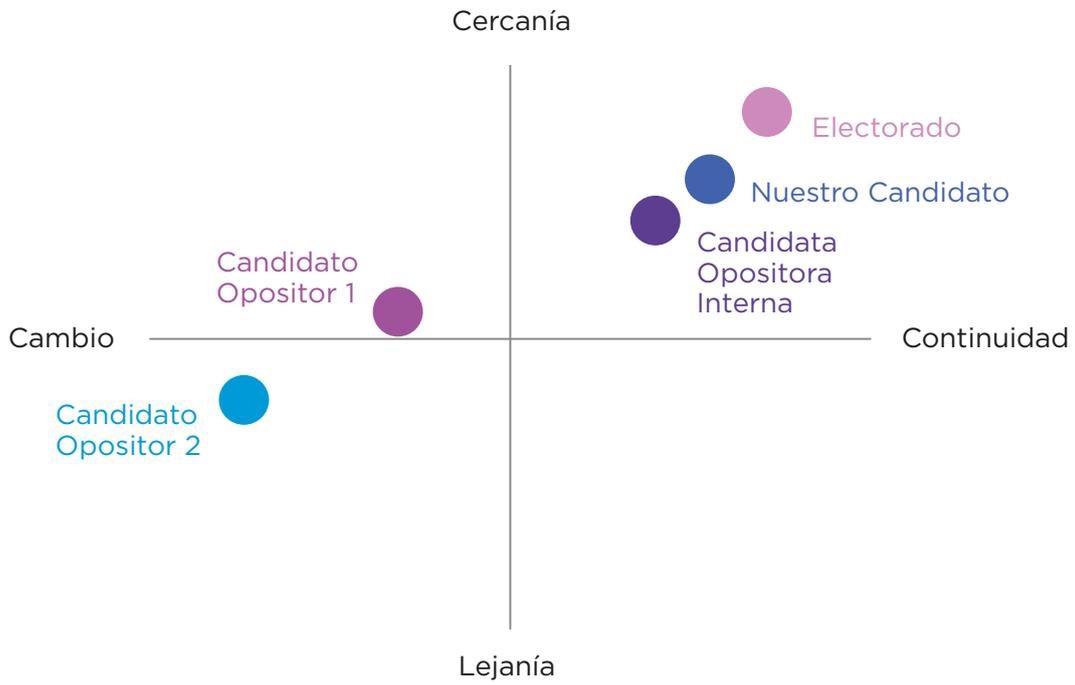


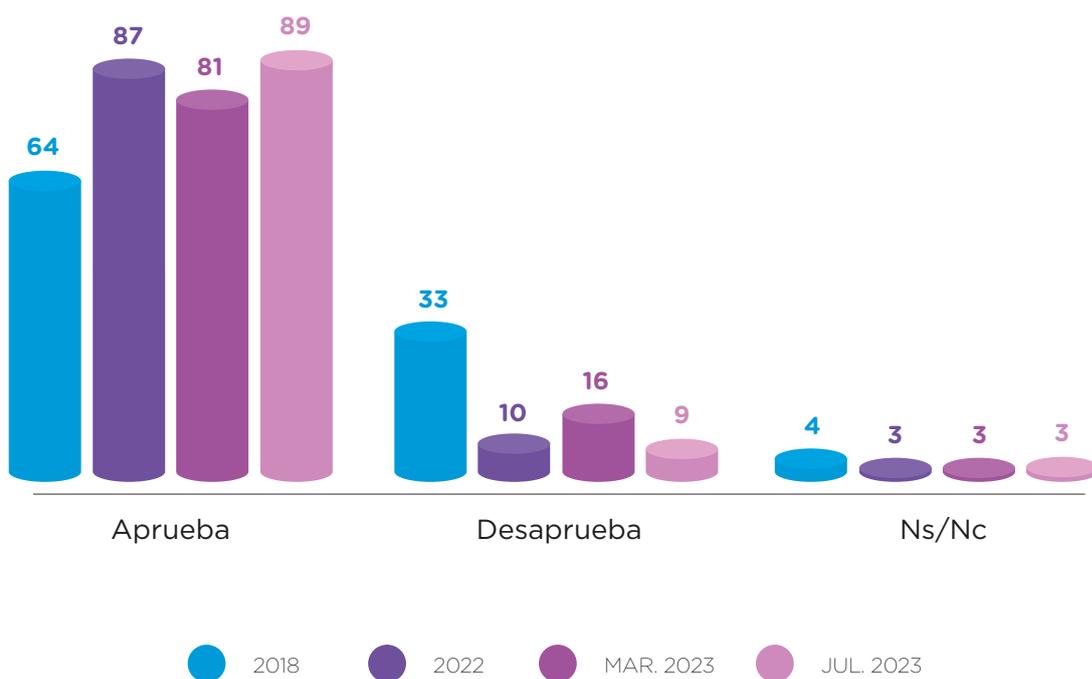
GRÁFICO 2



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de estudios.

Los estudios mostraron que luego de la gestión del intendente saliente la ciudad era percibida de forma sumamente positiva, más aun considerando la gestión.

GRÁFICO 3

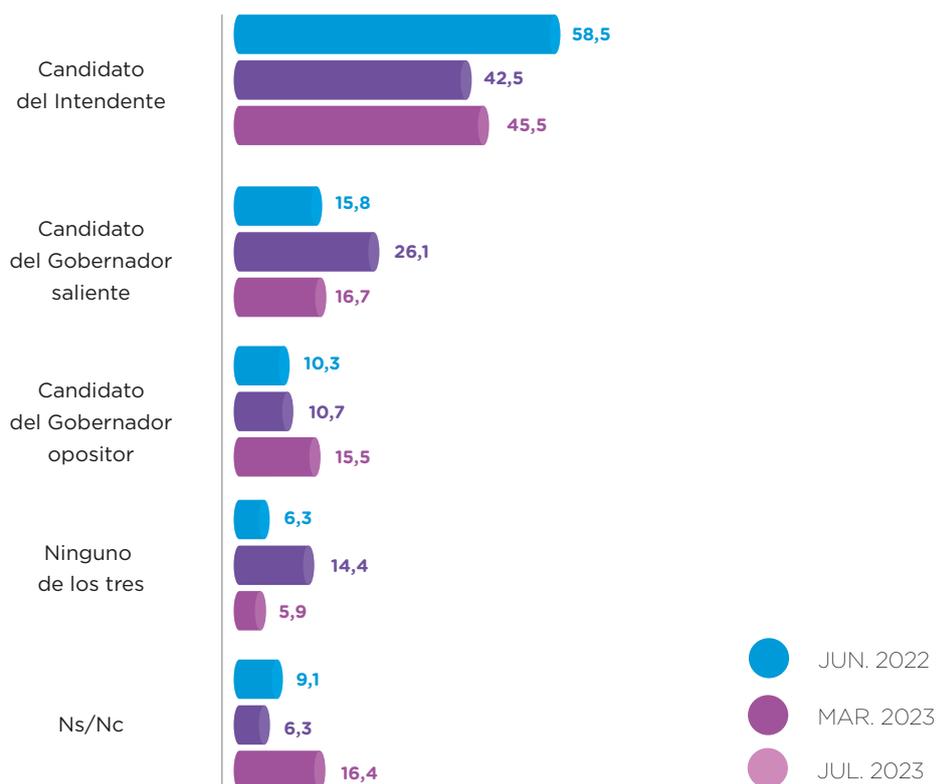


Describen a la ciudad como trabajadora, pujante, progresista, tranquila y avanzada, y se destacaba que el intendente era una persona comprometida, humilde y muy trabajadora, con los intereses puestos en la ciudad y su gente. De tal forma vemos que la valoración y, por tanto, la visión de la continuidad del trabajo del intendente eran claves determinantes en la elección. A su vez, la gestión era percibida bien en todas sus ramas, siempre con posibilidades de mejora, pero encaminada hacia donde esperaba el electorado. Esta coincidencia entre expectativas y realidad se da muy raramente, y si bien es muy positiva, también conlleva la trampa de la “vara alta”.

Una consideración interesante que destacaron los vecinos fue la capacidad de

la ciudad y la intendencia de progresar y representarse como un faro en la provincia frente a otras ciudades importantes. Destacaron que su capacidad de trabajo debía ser un modelo a seguir, por lo que el candidato que se presentara debía mostrar no solo idoneidad, sino también compromiso y honestidad. A su vez, la visión de que la ciudad había luchado contra viento y marea en los últimos años, debido a su condición de gobierno opositor a la provincia y a la nación, dio mayor imagen a la gestión del intendente. Los reconocimientos iban fundamentalmente a la intendencia, y por tanto se pudieron capitalizar una serie de proyectos que resultaron muy beneficiosos para el municipio.

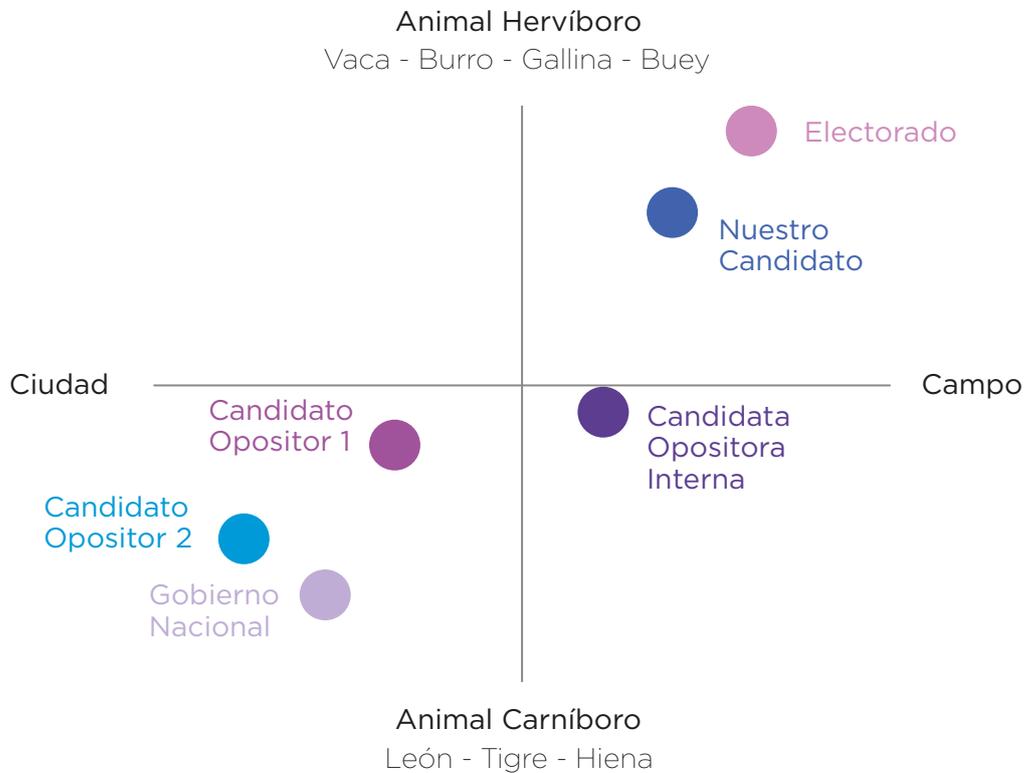
GRÁFICO 4



La percepción de la ciudad como abocada al trabajo y una floreciente representante de la cultura del trabajo fue clave a la hora de personificar al candidato de tal forma. Los proyectivos animales de la ciudad, que la representaban como una vaca, una gallina o un buey, fueron elocuentes. El trabajo no lo

es todo, pero es lo principal, el detonante del progreso y de una vida mejor. A su vez, se muestra que estos animales, herbívoros todos, representan pacifismo y tranquilidad. Son animales de carga y tiraje, dedicados al campo y trabajadores al extremo.

GRÁFICO 5

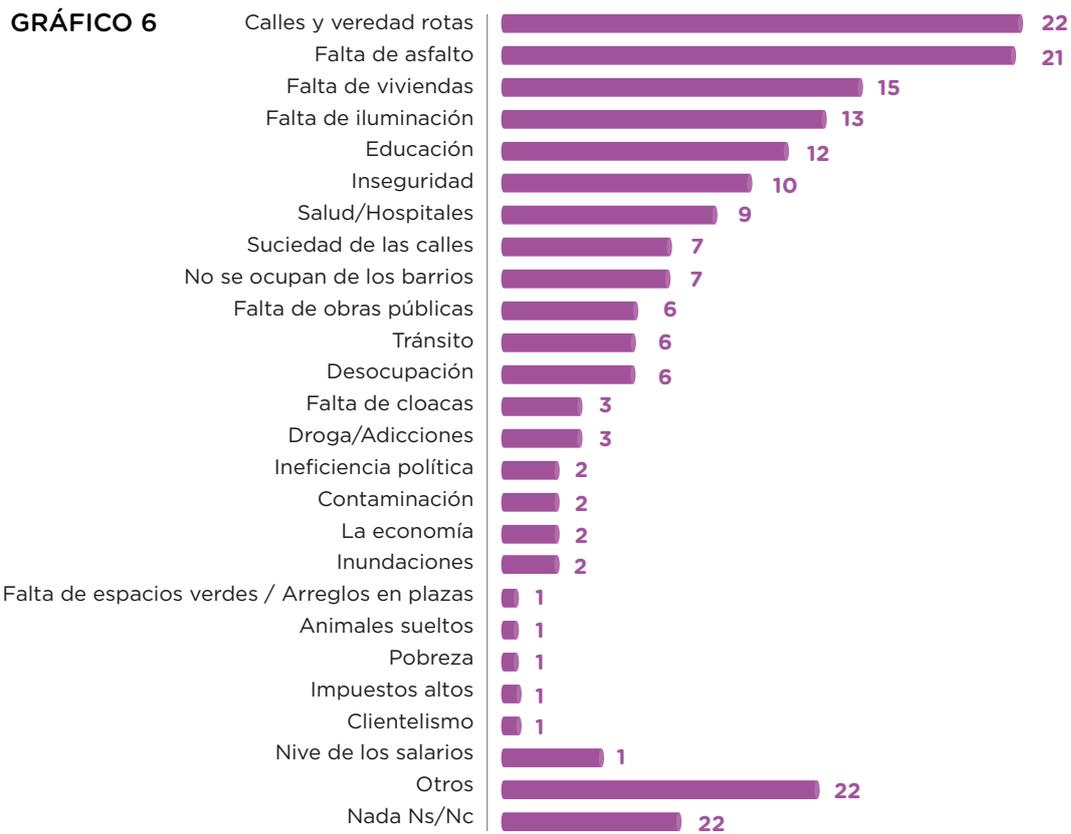


De tal forma, cuando se personifica a la ciudad, se representan personas de campo, que trabajan de sol a sol en pos de proveer y mejorar su condición. El campo es el eje que da trabajo y este da prosperidad. Esto no es en desmedro de la educación, ya que en los proyectivos también se percibe a la ciudad como un profesional que trabaja arduamente y es emprendedor y en busca de constantes desafíos.

Todos estos estudios fueron clave a la hora de entender cómo conjugar los proyectivos de personificación e idealización con el “cómo ser” de la campaña y el candidato, de tal manera que todo suene armonioso al requerimiento del electorado. Como tal, la sensibilidad y la cercanía fueron muy importantes. Al ser una ciudad media del interior, la vecindad es un vector de reconocimiento que permite una mayor conexión entre el candidato y los electores. De la misma forma, esta vecindad

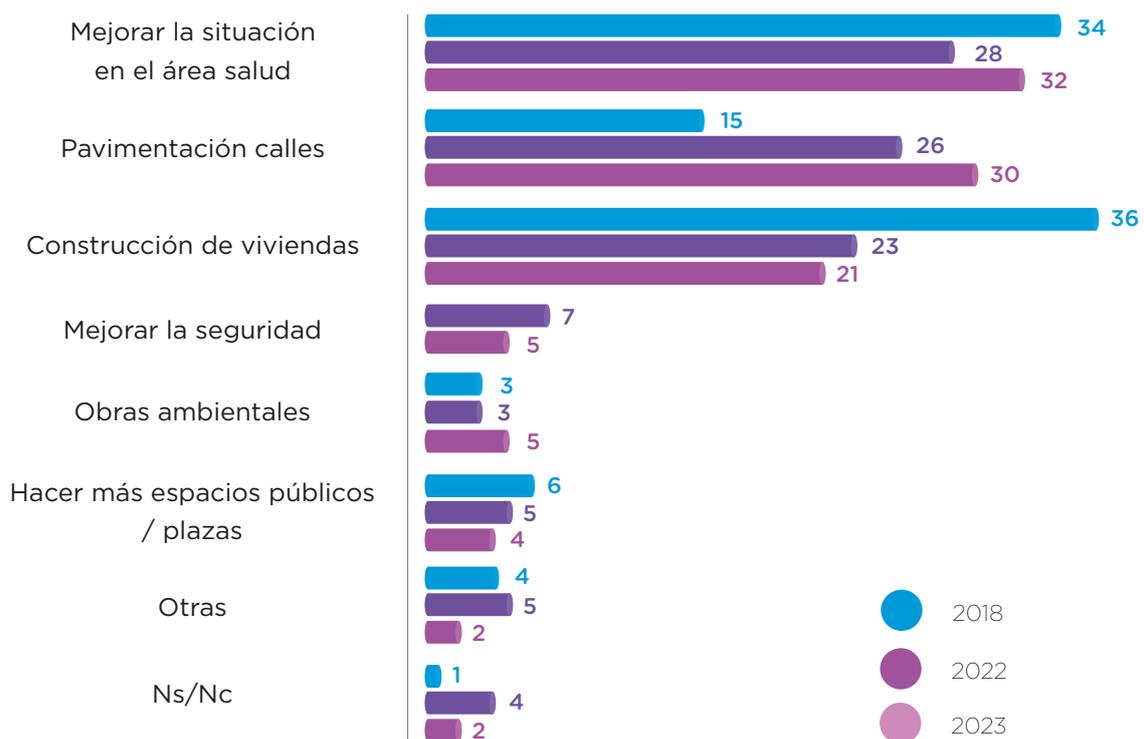
permite formar un lazo de mayor confianza y, en consecuencia, permite representar mejor el grado de sensibilidad que busca el elector. Como venimos resaltando, el intendente saliente representó muy bien esta visión, de ahí que se lo viera humilde y vecino, y que fuera tan importante que el candidato tuviera la misma percepción. Tal es así que la visión de un candidato trabajador, sea como profesional o en cualquier otro rubro, fue muy importante para representar esa imagen que mostraron los estudios de una ciudad pujante y que progresa a pesar de las dificultades.

Si bien los estudios mostraron la vital importancia de representar una continuidad con la gestión anterior, llegando al punto de afirmar que podría ser importante que el intendente anterior apoyara a la gestión entrante con asesoría, no podemos dejar de resaltar también que tener una identidad propia y hacerse cargo del gobierno son algo necesario.



Como tal, algunas de las cuestiones más relevantes, y sobre lo cual hizo eje la campaña, fueron la salud, la construcción de viviendas y la pavimentación de las calles.

**GRÁFICO 7**



Esto es representado por el hecho de que, a pesar de considerar tan positiva a la gestión anterior, siempre quedan cosas por mejorar; así como para ser trabajador y emprendedor es necesario tener personalidad e identidad, demostrar la valía personal frente a los problemas y las adversidades. El liderazgo, siempre el liderazgo.

Del estudio cuantitativo, se desprendía que nuestro candidato tenía una imagen positiva de entre 63 % y 65 % y una intención de voto de 38 % en la interna, frente al 23 % de la otra candidata, pero de ninguna manera había que descansar tranquilos en la certeza del triunfo porque, como se muestra en el Gráfico 1, la candidata opositora interna nos pisaba los talones en el ideario local, aunque no así en los datos cuantitativos.

Los principales problemas identificados en el cuali y en el cuanti coincidieron con los temas tomados por la oposición para sus campañas. Sin embargo, estos problemas no hacían mella en los ejes centrales del electorado, el trabajo y la continuidad, de manera que no calaron en la opinión pública a pesar de tener una intensa difusión.

Del mismo modo, toda la comunicación de la campaña se basó en el *brief* inicial, elaborado a partir de los datos de los estudios. En él se indicó con claridad el estado de la opinión pública, los objetivos, el *target*, las líneas de discurso, las palabras clave que debían utilizarse siempre, los *hashtags*, las indicaciones para redes sociales y apariciones en medios de comunicación, así como las instrucciones para toda la línea de producción audiovisual.

Lo que se desprende de lo evaluado con anterioridad es que tanto los estudios cualitativos como los cuantitativos que fueron utilizados en este caso resultaron de suma importancia para determinar el eje por donde corrían las percepciones de los electores, y poder sintonizar y armonizar al candidato dentro de este eje. Como resultado, el candidato triunfó en la interna y en las elecciones y fue electo intendente de la ciudad. Al día de hoy, su gestión es bien valorada y consideran que se encuentra en el camino correcto, corrigiendo aquello que era necesario y manteniendo lo positivo. Lo que se destacó durante la campaña —la cercanía y la sensibilidad—, comparado con el intendente anterior, es un

punto clave en el desarrollo de su gestión y, a través de la positividad expresada en los últimos estudios, es una cuestión en la que se apoya la gestión para reforzar esos lazos de cercanía.

Para finalizar este caso, debemos subrayar, una vez más, que los estudios, entrevistas y análisis de los datos cuantitativos y cualitativos fueron cruciales para elegir al sucesor, después para determinar la forma en la que el candidato, al momento de realizar la campaña, podía capitalizar sus ventajas y entender sobre qué eje moverse para lograr el apoyo de la población. De la misma forma, comprender la apabullante imagen positiva con la que el intendente saliente abandonaba el cargo fue vital para entender que un apoyo de este al candidato podría ser fundamental para determinar quien fuera su sucesor en la interna y quien representara mejor la continuidad de su proyecto, sin abandonar la identidad propia de quien busca dirigir los asuntos del municipio.

Todos estos elementos que fueron develados a través de los datos permitieron al candidato entender la esencia de la elección, las necesidades de la población y triunfar en la elección, representando a su electorado, y luego gestionando y resolviendo los problemas de toda la intendencia. De esta forma, vemos que los datos son vitales para que el consultor pueda asesorar de manera informada y coherente, así como brindar el mejor análisis a su candidato.

## REFERENCIAS

- Atribus. (23 de mayo de 2023). *La escucha social como aliada estratégica: analiza tu campaña con Atribus*. <https://atribus.com/la-escucha-social-como-aliada-estrategica-analiza-tu-campana-politica-con-atribus/>
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). Metodología de investigación en educación médica: la técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*. Vol. 2, nro. 5, enero /marzo 2013. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000100009](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100009)
- Metricool. (9 de octubre de 2024). *Social listening: qué es, por qué es importante y cómo hacerlo* [Blog]. <https://metricool.com/es/social-listening/>
- Taylor, S. J., & Bogan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Editorial Paidós Básica.
- Tovar, M. (29 de agosto de 2023). Qué es el “social listening”, una herramienta imprescindible para los políticos del siglo XXI. *Newsweek Argentina*. <https://www.newsweek.com.ar/politica/que-es-el-social-listening-una-herramienta-imprescindible-para-los-politicos-del-siglo-xxi/>

## LECTURAS RECOMENDADAS QUE SE RELACIONAN CON ESTE CAPÍTULO

- Alpert, H. (1956). Public Opinion research as Science. *Public Opinion Quarterly*, Volume 20, Issue 3. 493-500. <https://aapor.org/wp-content/uploads/2022/11/Public-Opin-Q-1956-ALPERT-493-500.pdf>
- Barbero, M., Coutuer, J., Hackers, R., Moueddene, K., Renders, E., Stevens, W., Toninato, Y., van der Peijl, S., & Versteede, D. (2016). *Big data analytics for policy making*. Deloitte - European Commission. [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2016-07/dg\\_dig\\_study\\_big\\_data\\_analytics\\_for\\_policy\\_making.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2016-07/dg_dig_study_big_data_analytics_for_policy_making.pdf)
- B2B International. (s. f.) *The Art of the Market Research Brief*. <https://www.b2binternational.com/publications/market-research-brief>
- Clark, R. M. (2012). *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*. SaGE and CQ press. <https://www.cia.gov/resources/csi/static/A-Target-Centric-Approach.pdf>
- De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2014). *What is Big data? a Consensual definition and a review of Key research topics*. [https://www.researchgate.net/publication/265775800\\_What\\_is\\_Big\\_Data\\_A\\_Consensual\\_Definition\\_and\\_a\\_Review\\_of\\_Key\\_Research\\_Topics](https://www.researchgate.net/publication/265775800_What_is_Big_Data_A_Consensual_Definition_and_a_Review_of_Key_Research_Topics)
- Fara, C. (2013). Los estudios de opinión pública. En Asociación Civil Estudios Populares y Konrad Adenauer Stiftung (Eds.), *Acciones para una buena comunicación en campañas electorales. Manual de marketing y comunicación política*, Konrad Adenauer Stiftung. <https://acep.org.ar/images/stories/2010/descargas/Manual-KAS.pdf>
- Fara, C. (Ed.). (2018). *Manual de marketing y comunicación política: Acciones para una buena comunicación de gobiernos locales* (2.ª ed.). ACEP; Fundación Konrad Adenauer.
- Flores, I. F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen Ediciones <https://es.scribd.com/document/253638695/Flores-Fernando-Creando-Organizaciones-Para-El-Futuro-pdf>

- Halperín, S. (2018). Big Data: ser o no ser. *Clarín*. [https://www.clarin.com/opinion/big-data\\_0\\_Hy-JO00Yqz.html](https://www.clarin.com/opinion/big-data_0_Hy-JO00Yqz.html)
- Kent, S. (1978). *Inteligencia estratégica*. Editorial Pleamar.
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Mora y Araujo, M. (2005). *El poder de la conversación: elementos para una teoría de la opinión pública*. La Crujía.
- Padua, J. (2000). *Técnicas de Investigación aplicadas a las ciencias sociales*. El Colegio de México, Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Editorial Aljibe.
- Sánchez Bernal, A., Rosas Arellano, J., & García Bátiz, M. (2017). La evolución de la investigación sobre gobiernos municipales en México, 1984-2016. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Universidad Nacional Autónoma de México, Nueva Época, año XIII, núm. 232, enero-abril de 2018, 45-76.
- Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa . *Rev. Cubana Salud Pública* [online]. 2007, vol.33, n.3, pp. 0-0. ISSN 1561-3127. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-34662007000300020](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-34662007000300020)
- Velamazán, L. (2009). *A la búsqueda del inconsciente: técnicas proyectivas en investigación cualitativa*. Lexia Consultores. <https://lexiacualitativa.wordpress.com/2008/08/06/a-la-busqueda-del-inconsciente/>

## CAPÍTULO 4

# ¿Cómo se planifica estratégicamente una campaña electoral?

Carlos Fara

La manera de hacer campañas nunca había cambiado tanto como en los últimos diez años. La dinámica que impusieron las nuevas tecnologías de la información ha trastocado todo el medio ambiente en el cual se tomaban decisiones. La velocidad que ha impreso al proceso de toma de decisiones no tiene precedentes. Por todo eso, si bien los conceptos centrales no han cambiado, la manera de planificar las campañas obliga a adoptar otra lógica.

Al respecto, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- 1) Las campañas hoy funcionan las 24 horas, y no solo en función de los tiempos informativos de los medios masivos tradicionales.
- 2) Están obligadas a funcionar en un esquema de 360 grados, en donde el campo de lo no político pasa muchas veces a cobrar más importancia que lo político en sí.
- 3) El estilo es tanto o más importante que el contenido.
- 4) El trabajo de posicionamiento de una posible candidatura es un continuado que está más allá del período tradicional de campaña.
- 5) El peso de los aparatos —tanto territoriales como comunicacionales, estatales y mediáticos tradicionales— se ha relativizado más que nunca.
- 6) El uso de los presupuestos también queda relativizado en función de las posibilidades tecnológicas.
- 7) Ya no existen medios grandes o chicos, sino que existe diferente capacidad de

viralización por parte de estos y de los equipos de campaña.

8) El carácter vertiginoso implica el crecimiento o desaparición exponencial de los temas de debate, los sucesos, las crisis, etc.

Partiendo de estos ocho puntos, se desarrollarán en este capítulo los pasos a seguir para la planificación estratégica de una campaña electoral, pero con la mirada siempre puesta en el nuevo contexto. Téngase en cuenta lo desarrollado en el capítulo sobre cómo es el electorado del siglo XXI.

### Antes de empezar, algunas aclaraciones

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

2. La estrategia es el punto de partida, la brújula que nos indica el norte a seguir, la manera en que vamos a recorrer el territorio sin tropiezos. Diseñar estrategias electorales es siempre un trabajo artesanal. Siempre requiere trazar el molde de un traje a medida, ya que hay factores particulares de cada caso que no se pueden obviar.

3. Ninguna estrategia está exenta de costos: todo plan tiene fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. No existe la estrategia perfecta, siempre se trata de optar por la más favorable.

4. La elección de una estrategia jamás puede ser exclusivamente el resultado de da-

tos de opinión pública. Hay que conjugar sabiamente la información que proporciona el electorado con el resto de los datos del contexto político, social y económico.

**5.** Existen tantas estrategias diferentes como personalidades que las puedan llevar a cabo. Nunca existe un solo camino posible. La mejor estrategia es la que pueda ser asimilada o internalizada por el candidato en cuestión. Reiteramos: las estrategias son trajes a medida. Es inútil proponer alternativas que van en contra de la esencia de quien las deba poner en práctica. Lo que le queda bien a uno le puede quedar mal a otro.

**6.** Decidir una estrategia es una elección de valores. La decisión final más sensata debe estar siempre en manos del candidato. El decidirá qué está dentro o fuera de lo razonable y en qué medida lo propuesto es aceptable para su escala de valores.

**7.** Trabajo de posicionamiento de largo plazo: la próxima campaña electoral ya empezó, aunque Ud. no se haya dado cuenta, porque el posicionamiento es algo que no se debe descuidar ningún día en la vida de un dirigente.

**8.** La opinión pública sedimenta lentamente: los votantes reaccionan muchos más lentamente de lo que les gustaría a los que están en política; es más, de muchas cosas jamás se enteran, o solamente tienen sensaciones muy fragmentadas. Comprender esto es clave para planificar.

**9.** Cuánto más difícil es el escenario, se necesita más tiempo: a grandes desafíos, grandes esfuerzos. No se puede pretender cambiar la percepción popular de la noche a la mañana. Por lo tanto, ¡empiece a trabajar con tiempo!

**10.** Cuánto menos dinero, se necesita compensarlo con tiempo: si no va a tener muchos recursos, será necesario que le dedique mucho tiempo a caminar su distrito, porque partirá de una gran desventaja.

**11.** Llega un punto en donde todo el dinero del mundo no resuelve fallas estructurales: cuando existe un problema de posicionamiento grave, es muy difícil dar vuelta percepciones negativas solo porque se tengan muchos

recursos. Se puede bajar la fiebre, pero no eliminar la infección.

**12.** La ilusión del dinero es un problema: tener dinero para hacer una campaña es obviamente importante. Pero la historia de los últimos 20 años está llena de ejemplos en los que el que gana no es el que más dinero tiene. Por lo tanto, lo importante es saber hacer un uso estratégico de los recursos.

**13.** El dinero nunca alcanza: hasta en las campañas mejor financiadas, llega un momento en que no se puede hacer todo lo que se deseaba.

**14.** El mejor sinónimo de campaña es caos: esta frase del colega Mauricio De Vengoechea resume perfectamente el clima de una campaña. Todas son caóticas, hasta las mejor organizadas. Lo importante es darle cierto orden al caos para que sea productivo.

## ¿CÓMO PLANIFICAMOS?

Siempre recordamos una frase del padre de la consultoría política, Joe Napolitan (1995): “decida qué va a decir, decida cómo la va a decir, y dígalo”. Pues hacia allá vamos.

La planificación tiene tres grandes partes:

- Diagnóstico: de qué va la cosa,
- Definiciones estratégicas,
- Implementación.

### 1. Diagnóstico

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

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

- 1) El contexto político,
- 2) El contexto económico y social,
- 3) La estructura del electorado,

- 4) Las características políticas y personales de los candidatos,
- 5) Recursos de los partidos y los candidatos,
- 6) La estructura de los medios de comunicación,
- 7) El tipo de elección,
- 8) Las estrategias de los candidatos,
- 9) Las alianzas que se forman.

#### **¿DE QUÉ SE TRATA LA ELECCIÓN? EL ESCENARIO DE CAMPAÑA**

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

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

Si uno describe correctamente estas dimensiones, entonces describe acertadamente dónde está la sociedad y dónde están las alternativas políticas, orienta sobre lo que se debe hacer estratégicamente para poder sintonizar con el electorado y está así con posibilidades de ganar la elección.

#### **¿CUÁLES SON MIS VENTAJAS COMPARATIVAS?**

Las ventajas comparativas son las palancas a partir de las cuales un candidato o un partido puede volcar votos a su favor. Dichas ventajas pueden ser características personales de un candidato (honestidad, capacidad, liderazgo), características políticas (adscripción ideológica, partidaria, posiciones ante temas críticos), una imagen individual, una gestión gubernamental con alta aprobación,

un tema, propuestas de gobierno o el historial de un partido. Esas ventajas son las armas que tiene un candidato para permitirle diferenciarse positivamente frente al electorado. Si, tal cual indica la lógica, logra resaltarlas a lo largo de una campaña, le está otorgando a la gente criterios con los cuales discriminar las distintas ofertas electorales.

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

## **2. Definiciones estratégicas**

### **¿CUÁL ES MI OBJETIVO?**

Si uno tiene claro cuál es el escenario de campaña, o sea qué es lo que se está plebiscitando, está en condiciones de ver cuál es el objetivo. En general, todo el mundo dice “nosotros queremos ganar la elección”, pero la verdad es que las elecciones no se ganan porque se quiere, sino porque se puede. Hay contextos históricos que hacen que determinadas fuerzas sean favorecidas y otras perjudicadas. O porque somos oposición y el oficialismo está haciendo buen gobierno, o porque no tenemos un gran candidato, o sencillamente porque el perfil de la sociedad no nos permite romper la tradición histórica.

En muchas circunstancias, hacer una buena elección, aun saliendo segundo, es un triunfo. Por eso el objetivo debe ser realista para que no se generen expectativas infundadas. Por otra parte, definir bien el objetivo es fundamental porque la estrategia que le corresponde puede ser bien diferente si se trata de ganar o de hacer el mejor papel po-

sible. La estrategia debe ayudar a maximizar ganancias o reducir pérdidas. Muchas veces, un candidato puede utilizar una campaña no para ganar, sino para instalarse, hacerse conocido y plantearse como objetivo final intentar ganar en una elección posterior. Si uno no va por el premio mayor, también la inversión de recursos que realiza es diferente y se ubica en otra posición.

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

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

## Las tres T

A partir de que tenemos el diagnóstico y fijamos el objetivo, nos debemos concentrar el trípode de las tres T:

### esTrategia

---

#### Targets

SEGMENTOS A LOS QUE  
LES VAMOS A DIRIGIR  
NUESTROS MENSAJES

---

#### Temas

## LA PRIMERA T:

### ¿CUÁL ES MI CONCEPTO DE CAMPAÑA?

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

El concepto no necesita definirse en más de una frase; a veces, son no más de tres o cuatro palabras. Pero esa frase no debe dejar lugar a dudas respecto a qué está buscando el candidato, qué imagen necesita construir, hacia dónde va. El concepto central no es el eslogan publicitario. El eslogan traduce el concepto al lenguaje publicitario. Por ejemplo, en una campaña en Mar del Plata, en 2007, el concepto fue el siguiente: **“Un líder ya conocido, con trayectoria, ideas, presencia, cercano”**.

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

El concepto de la campaña presidencial que ganó Milei en 2023 era un gran cambio disruptivo. La campaña dedicó todas las acciones a tratar de transmitir que todo iba a ser distinto, desde todo punto de vista, inclusive desde el uso de las redes, la manera en que el candidato se comunicó con sus electores, las propuestas, los actos, el lenguaje, su gestualidad, etc. Por lo tanto, lo importante es que este concepto estratégico lo debe tener muy en claro el candidato y todo el equipo de campaña.

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

hay que volver al papel para ver qué es lo que efectivamente se marcó.

La estrategia, si está bien diseñada, se mantiene desde el principio hasta el final, salvo que pase un tsunami social o político en el medio que obligue a reconsiderar el foco. Pero si las grandes coordenadas están correctamente descritas, el concepto estratégico definido vale para toda la campaña. Se puede ser muy flexible con las tácticas, pero lo que no se puede someter a discusión y debate permanente es la estrategia.

El concepto estratégico es la piedra angular de la campaña. Lo que sucede habitualmente es que a medida que se desarrolla, automáticamente se empieza a desdibujar la esencia y entonces el candidato empieza a recibir una cantidad de invitaciones que nadie filtra, porque como supone que todas esas invitaciones son buenas para estar con gente, seducirla y ganar votos, entonces acepta cualquier cosa. La estrategia se mantiene en la medida en que uno logra cierta disciplina cotidiana. Siempre se van a desarmar cosas, siempre una campaña es caótica, siempre va a haber distintos tipos de acciones que realmente no responden al concepto. Pero hay que ser bastante riguroso con esta cuestión.

Por lo tanto, todo lo que no coincide con el concepto no se hace. La dispersión es la peor enemiga de la estrategia. Como en las artes marciales, se trata de concentrar toda la fuerza en un puño. Si trato de instalar más de un concepto pierdo esfuerzos, dinero, tiempo, y lo que es peor, confundo al electorado sobre lo que es realmente importante. Si el concepto estratégico es “cambio”, entonces el candidato desayuna, almuerza, cena y se va a dormir con el cambio en su cabeza.

## **LA SEGUNDA T: TARGET, ¿QUIÉN ES MI ELECTORADO?**

Hay una frase fatal en toda campaña: “todos los votos cuentan”. Eso es falso: todos los votos no cuentan. En una campaña no se le habla a todo el mundo. Como se mencionaba en el punto anterior, la cuestión es concentrarse. A quién le hablo es algo que, por supuesto, queda definido a partir del estudio de opinión pública, el que debe arrojar respuestas respecto a qué segmentos del electorado son más proclives a votarme: ¿quiénes son?,

¿dónde viven?, ¿qué edad tienen?, ¿a qué nivel socioeconómico pertenecen? Y, sobre todo, ¿qué piensan? y ¿qué sienten?, porque las campañas habitualmente se vuelven muy racionales.

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

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

Lo primero que debo calcular es cuánto voto duro tengo, cuánta gente me va a votar independientemente del candidato, de las propuestas y de la campaña: la campaña puede ser muy mala y lo van a votar igual; puede ser el peor candidato del mundo o el mejor pero siempre lo van a votar. ¿Es un 20 %, un 25 % un 30 %? Supongamos que un partido nunca obtuvo menos del 30 %, pero nunca más del 47 %, eso significa que la campaña debe ir dirigida al 17 % del electorado que vote (que no son todos tampoco). Porque unos jamás dejarán de votarlo y el 53 % nunca lo votaría por muy buen candidato que lleve o propuestas que haga. No tiene ningún sentido que gaste dinero, esfuerzo y energía en hablarle a gente que jamás me va a votar (porque además el tiempo, la energía y los recursos habitualmen-

te siempre son limitados). Luego, debo estimar con quién compito en votos, quién puede atrapar los mismos votos que un candidato.

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

El adversario no es necesariamente aquel con quien se debe debatir en una campaña; o, dicho de otro modo, pelearle los votos al candidato X no significa pelearse con el candidato X. La primera es la batalla estratégica, mientras que la segunda es la táctica que se expresa en lo comunicacional. En la campaña presidencial de 2015, Macri y Massa peleaban por un espacio de votos en común. Pero ambos tenían como principal destinatario de sus mensajes al gobierno nacional, porque cada uno estaba tratando de construir la imagen del “mejor opositor” a los Kirchner.

### **LA TERCERA T: MIS TEMAS**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Si bien un candidato debe hablar de lo importante y no de lo secundario, la regla queda relativizada en la medida que los temas principales ya estén bien cubiertos por los oponentes o los candidatos no se saquen

ventajas. No debe olvidarse que un candidato debe aprovechar las corrientes de viento no utilizadas por los demás, debe ocupar los espacios vacíos para establecer una diferencia a su favor. Con lo cual, la regla “hable de lo que les importa a los votantes” necesita siempre de un análisis más detenido.

**3.** No siempre es un buen negocio callarse en los temas que no convienen o sobre los cuales algún adversario saca ventaja. Existen muchos casos de ejemplos de cómo sacar ventajas de las crisis o de las situaciones riesgosas y convertirlas en oportunidades para sumar poder.

**4.** Son muchas las ocasiones en que los candidatos ponen énfasis en los mismos temas o les dan un tratamiento parecido. Entonces se producen situaciones de “empate comunicacional” donde nadie saca ventajas. Por eso, cuando todos hablan del mismo tema, hace falta producir las diferencias.

Tres son los caminos recomendables en este sentido:

**A)** Provocar la diferencia *explicando cómo resolvería él el problema* en cuestión tratado por todos. ¿Qué tiene de diferenciador su solución propuesta?

**B)** Sobre el mismo tema que todos hablan, y todos coinciden en cómo solucionarlo, una forma de desempatar es llevando a la discusión acerca de *quién tiene los atributos necesarios para poner en práctica las soluciones*. ¿Tenemos la experiencia? ¿El coraje? ¿La capacidad? ¿Ya lo hicimos en otro lugar? ¿Yo ya lo hice en mi municipio, o lo hice como gobernador para poder atacar estos problemas?

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

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

En 2004, George Bush hijo fue a la reelección en Estados Unidos y se enfrentó a John Kerry, el candidato demócrata. Terminaron discutiendo sobre el aborto, sobre si había que rezar o no en las escuelas, y por supuesto sobre el tema de la guerra de Irak. Habitualmente, los temas de política exterior no son los más importantes, si bien la guerra de Irak después del 11-S —el atentado a las Torres Gemelas— se convirtió en una cuestión importante. Los temas económicos y sociales son habitualmente los más relevantes para el electorado. ¿Eran el aborto, rezar en las escuelas y la política exterior cosas importantes? No. Pero esos *issues* marcaron la diferencia entre los dos candidatos, porque lo beneficiaban a Bush para poder ganarle a Kerry. Sucede que cada vez más elecciones se vuelcan a lo que se llama el “debate valórico”, porque es el debate de valores. Lo mismo han hecho en diferente medida Trump, Milei o Bolsonaro, pero también otros como Rodríguez Zapatero en España.

**5.** *Un error habitual es insistir en un tema cuando este no tiene ningún asidero en la opinión pública.* Algunos dirigentes creen que si existe un hecho objetivo, este tiene que ser percibido tarde o temprano por el electorado. Son aquellos que piensan que de tanto insistir con un tema, finalmente se lo termina instalando en la discusión de campaña. Una estrategia de campaña debe montarse sobre percepciones ya existentes en la opinión pública; no puede explotarlas si habla sobre cosas inverosímiles. El corto lapso de una campaña no da tiempo para que se puedan instalar opiniones que no están previamente en la cabeza de los votantes. Por eso es altamente recomendable comenzar un proceso de posicionamiento con suficiente antelación, para formatear el escenario.

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

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

Tarde o temprano, quien lleva a cabo estas tácticas le pone un techo al crecimiento de sus adversarios. Quien logra poner sobre la mesa un tema de debate empieza ganando la discusión. Obligar a alguien a hacer algo en política implica una demostración de poder y, en definitiva —sobre todo para los cargos ejecutivos— la sociedad privilegia a personas con manejo del poder. Un ejemplo reciente es la agenda de propuestas disruptivas que impuso Javier Milei en 2023. Todos los adversarios terminaron hablando a favor o en contra de lo que él impuso desde temprano.

7. Es clave que los temas a definir sean importantes para mi electorado, pues si no, se hará una campaña genérica que no seducirá a nadie. ¿Por qué seguridad no siempre termina de convertirse en un tema fundamental de una campaña? Sencillamente, porque todos los candidatos van a hablar de la inseguridad y en todos lados del mundo dicen más o menos lo mismo: hay que aumentar la cantidad de policías, darles elementos, capacitarlos, endurecer las leyes, hacer modificaciones en la justicia, hace falta educación, mejorar el contexto social; es decir, las recetas no son infinitas.

8. Cómo no quedar atrapado en los propios temas: la triangulación. La triangulación es un concepto de Dick Morris que lo describe tanto en *Los juegos del poder* como en *El nuevo Príncipe*. Según este concepto, uno no

necesariamente tiene que esperar a que el péndulo ideológico del electorado lo pueda beneficiar. Se puede aprovechar un tema que es naturalmente del adversario, pero desde la perspectiva propia. No implica cambiar de ideología, sino aprovecharlo desde otro lugar.

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

## ¿HAY QUE HACER PROPUESTAS?

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

*Las propuestas contribuyen al posicionamiento de un candidato*, no tanto por la aceptación racional, sino por las asociaciones emotivas y simbólicas que los votantes pueden hacer. Las soluciones propuestas para un determinado problema deben respetar cierta lógica rastreable en lo que subyace en las opiniones sobre diversos temas. La masa de votantes de un candidato se reúne a partir del encuadramiento en determinados ejes. Respetar esos ejes en todos los aspectos de una campaña significa no desvirtuar el posicionamiento alcanzado. Si un

dirigente reúne detrás de sí solamente el voto cautivo de su partido, no necesita invertir mucho esfuerzo en construir un discurso que apele a la ruptura de las prácticas políticas cerradas y tradicionales. No le estaría hablando a su electorado natural, sino a otros que —por ahora— no lo votan. Salvo que esté muy seguro de que puede captar a esos “independientes”. Más que nada, *las propuestas transmiten la sensación de que el postulante para un cargo sabe de qué está hablando y podrá controlar las situaciones de crisis que se le presentan a todo gobierno.*

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

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

### 3. Implementación

#### ¿QUÉ VOY A HACER EN EL DÍA A DÍA?

Tengo todo claro: a dónde voy, qué quiero transmitir, quién es mi electorado, mi adversario y cuáles son mis temas. ¿Y ahora? ¿Qué

hago mañana? El punto: ¿cómo convengo a la gente de que soy el mejor? (O el menos malo...). La dinámica de las campañas ha cambiado como nunca en los últimos 10 años, sobre todo bajo el impacto del uso de las redes sociales, aunque la importancia de las nuevas tecnologías no significa que desaparezcan las actividades tradicionales, mucho más en ciudades pequeñas o medianas, donde el mano a mano sigue siendo tan relevante como siempre.

Lo cierto es que todo lo que se haga puede estar en los medios masivos tradicionales, pero lo más importante son las redes sociales, siempre y cuando se las maneje con inteligencia estratégica y creatividad. Al respecto, remitimos al lector a los capítulos correspondientes dentro de este manual. En este apartado, vamos a revisar qué hacer fuera de las redes.

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

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

El gran problema que tienen las campañas es el desinterés por la política y la escasa credibilidad de la dirigencia, lo cual es un rasgo estructural. Por lo tanto, es aplicable el dicho popular de que “de noche, todos los gatos son pardos”. Esto implica *hacer un gran ejercicio de creatividad*, ser un poco audaz, y correr algunos riesgos para no quedar confundido en el mismo lodazal. Cuando alguien no puede distinguir entre diferentes grises, es imprescindible aportarle elementos para que pueda discriminar, educándolo. En el fondo, la gente pide que la ayudemos a elegir.

En este sentido, *el estilo de campaña transmite nuestros valores*: así como se hace campaña, se va a gobernar. Una campaña desorganizada no puede transmitir seriedad; una campaña tradicional de actos de militantes no puede instalar que somos el cambio; una campaña aburrada, formal no es lo mejor para indicar que somos lo nuevo, lo moderno. Milei iba a ser disruptivo en el gobierno porque su propia campaña lo fue.

La campaña debe tener eventos que sean filmables, fotografiables y relatables. Que alguien pueda contárselo a otro, o que yo pueda verlo y realmente crea que esa persona se está movilizandando por determinada cuestión. Como decía Bill Clinton, “negociemos la foto y abajo pongan lo que quieran”, porque la mayoría de la gente no lee la nota política y entonces lo que más importa es la imagen, es lo que primero impacta. La imagen en la que un candidato está inaugurando un curso de capacitación laboral para desocupados durante la campaña va a tener mucha más credibilidad que si yo doy una conferencia de prensa mostrando un mamotreto sobre mis propuestas de empleo. Esos son eventos de campaña que tienen mucha más repercusión, porque en las redes y los medios solo se verán cosas atractivas e interesantes que estén en los formatos correspondientes. Si no, es difícil que la campaña pueda llegar a grandes sectores y aspirar a esa confianza de la cual estamos hablando.

Hay también muchas actividades que cumplen el rol ritual de transmitirles a ciertos sectores de poder económico (empresarios, banqueros, inversionistas, productores, comerciantes, representantes de otros países, etc.) o social (Iglesia, sindicatos, agrupaciones vecinales, foros culturales, etc.) cuáles

son las propuestas que se pondrán en práctica en caso de llegar al gobierno. Tanto los eventos dirigidos hacia la “interna” como hacia los “sectores de poder”, son imprescindibles en cualquier campaña. Este tema en particular está más desarrollado en el capítulo “Acciones de campaña”. Sin embargo, dado que los electorados contemporáneos prestan más atención a *influencers* que a referentes sociales clásicos, la inversión de tiempo en esos estamentos debe ser relativizada.

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

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

## LA AGENDA DEL CANDIDATO

*La agenda del candidato es crítica, porque a través de ella se va desgranando la estrategia central de campaña. Muchos de los eventos que se realizan durante una campaña no son precisamente efectivos en materia de sumar votos, pero no se pueden dejar de realizar, sobre todo, para conducir las energías de la propia tropa. Existen muchos actos que son*

más que nada hitos (actos de lanzamiento o de cierre) para crear clima triunfante y generar entrega por parte de los militantes, pero que estrictamente hablando quizá no logren un solo voto. Es cierto, también, que la sumatoria de muchas de estas actividades sirve para darle presencia a la campaña (“que esté instalada en la gente, en la calle”) y solo así se van concitando voluntades a favor.

En la era de las redes, donde las campañas funcionan de 0 a 24, las recomendaciones habituales quedaron en el arcón de los recuerdos. Por eso, cada uno encontrará sus propios ritmos y tiempos adecuados para la vorágine contemporánea. Más allá de eso, es preferible que el candidato tenga al menos un día de descanso total durante la semana, de modo que pueda utilizar el fin de semana para entrar en contacto con los votantes. Pero es clave que el protagonista esté descansado, porque las campañas insumen mucha energía, y el candidato debe parecer siempre fresco, con ganas: él debe estar relajado, disfrutando el hecho de hacer campaña. Por eso es recomendable que no asuma al mismo tiempo la dirección operativa (ver el capítulo “Organización de campaña”).

#### 4. El *timing* de la campaña

**Una campaña es como contar una historia:** armar un relato implica respetar ciertas reglas como que, por ejemplo, el desenlace va al final y no en el medio, que siempre debe haber cierta cuota de sorpresa y enigma, para volver atractivo el cuento, donde el manejo de las expectativas es fundamental. Los tiempos de la campaña forman parte de la estrategia, porque de lo contrario es como un chiste mal contado: no causará gracia, o al menos no la suficiente. Sin embargo, en la era de las nuevas tecnologías de la comunicación, los tiempos de asimilación se han trastocado, por lo que las viejas reglas deben sufrir una fuerte adaptación.

Es claro que no todo el electorado se interesa en una campaña al mismo tiempo: al principio se involucran los más politizados, ideologizados e informados, que son a la vez quienes tienen su voto más decidido de antemano. Hacia el final del proceso se interesan los más despolitizados, desideologizados y desinformados, quienes forman su opinión a partir de impresiones fragmen-

tadas, incompletas, experiencias personales, emociones o comentarios de allegados. Por supuesto que también influyen los códigos de comunicación de cada segmento y su red social preferida.

A diferencia del pasado, ahora estamos todo el tiempo compitiendo por la atención de los votantes, de modo que eso nos obliga a generar contenidos con impacto, aunque no necesariamente tengan que ver con la campaña. Un gesto humano por un cumpleaños familiar puede ayudar mucho más que una definición sobre un tema político.

Al amar una campaña uno debe tener un relato. El relato tiene etapas de inicio, de desarrollo y de desenlace, tiene héroes y tiene villanos, tiene que ser atractivo a medida que va pasando la historia, como cuando uno sigue una telenovela. Debe generar intriga, me debe atraer lo que voy a ver, si no, se pierde emotividad, que es lo que, finalmente, termina definiendo la potencialidad comunicacional de una campaña. Este tema se ve más desarrollado en el capítulo sobre “*Storytelling*”.

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

##### I. ¿ATACO O NO ATACO AL OPONENTE?

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

- A) la personalidad del candidato,
- B) el *timing* de la campaña,
- C) el contexto,
- D) la estrategia de los adversarios,
- E) la credibilidad o la imagen del que ataca, y
- F) la credibilidad o la imagen del atacado.

En la política contemporánea los ataques son el menú corriente porque eso alimenta la probabilidad de llamar la atención y los algoritmos de las redes los incentivan. Pero tampoco se puede ser presa de las reglas de juego de las plataformas, porque se corre el riesgo de que una campaña pierda su identidad por estar a merced de la tecnología.

No a todo el mundo le queda bien atacar. Existen diferentes personalidades que hacen

creíble o no el ataque. Alguien que ataca sin la suficiente convicción puede sonar a actuación. Nadie podría esperar de Milei o de Cristina Kirchner actitudes moderadas, más allá de las diferencias ideológicas. A la inversa, de Schiavetti o Frigerio tampoco cabría esperar exabruptos. Cada uno desempeña un rol en función de las características de su personalidad. Con esto no se quiere decir que el respeto al estilo personal asegura el triunfo. Muchas veces para ganar harían falta actitudes inversas a las históricas, pero el candidato en cuestión no las puede asumir.

Lo que sí puede hacer cualquier candidato es mechar su estilo tradicional con actitudes diferentes. A un candidato moderado le puede resultar muy conveniente elevar de vez en cuando el volumen de su discurso para desestigmatizar una imagen excesivamente tibia o blanda, sin garra o sin coraje. Por aquello de que “lo cortés no quita lo valiente”. Si un contendiente de estas características es sistemáticamente atacado, puede afirmarse “saliendo a pegar”, enojarse, para no dejar la impresión de ser un pelele o un *punching ball*, al que cualquiera lo ataca sin miramientos. Contestar en determinado momento las agresiones puede prevenir una escalada mayor de ataques e imponer cierto respeto sobre los adversarios. Recuérdese que en muchas de estas pequeñas actitudes o gestos se construye la imagen de una persona. A Trump nunca le serviría un estilo moderado, pero la moderación le permitió a Biden ganarle en 2020.

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

También puede ser oportuno el ataque personal para hacerle perder tiempo al adversario en una batalla que no lo conduce a nada, al estilo de los boxeadores que traban la pelea agarrándose de su rival. Algunos protagonistas de una campaña son muy

sensibles a la “guerra sucia”, al punto que un ataque del adversario los puede deprimir. El ataque sirve entonces para “sacarlo de sus casillas”, para que el otro pierda la paciencia y olvide su tono moderado e impoluto, o para que “se vaya de boca” y diga cosas inconvenientes. En política se suele decir “pegarle en la cucha al perro para que salga a ladrar”, o “hay que pegarle al chanchito para que grite hasta que salga el dueño”. Está en juego la imagen de liderazgo que cada contendiente quiere construir.

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

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

Si no le resulta conveniente a un dirigente legitimado abusar del ataque personal, mucho menos debería resultarle efectivo a un candidato no del todo bien instalado atacar a alguien que posee una alta popularidad. Tratar de atacar a alguien con buena imagen desde una posición de debilidad es como intentar atravesar una pared golpeándola con la cabeza.

Dado que las identidades partidarias tradicionales están debilitadas, los votantes no están tan dispuestos a firmar cheques en

blanco a los dirigentes. Esto es, condicionan más el apoyo a un correcto desempeño. Desde este punto de vista, un político que tuvo una mala actuación tiene que estar dispuesto a perder el apoyo incluso de los votantes tradicionales de su partido. A su vez, si un dirigente realiza una tarea loable, puede recibir incluso el voto de aquellos que nunca lo habrían apoyado. Esto se ha visto en múltiples oportunidades desde 1983.

Si un dirigente débil ataca a uno bien posicionado, lo más probable es que, lejos de debilitarlo, termine fortaleciéndolo, pues lo convierte en una víctima. Por eso, hay que prestar mucha atención cuando un candidato ataca a otro: muchos piensan que está tratando de debilitarlo; quizá esté tratando de fortalecerlo.

La mayor parte de las veces, el debate furibundo entre políticos causa rechazo en el electorado menos politizado e indeciso. En la mayoría de las ocasiones, nadie gana claramente votos con el intercambio de agresiones, y hasta puede ser que estos vayan a manos de un tercero que los pudiese aprovechar.

Se debe diferenciar lo que es una campaña de contraste —en donde un candidato ataca al otro en sus debilidades percibidas— y campañas sucias —en donde se recurre a mentiras para confundir a un segmento del electorado—. Lamentablemente, este último tipo de acciones se han vuelto muy comunes en la política contemporánea, debido a que cada candidato le habla a su propia minoría intensa para galvanizarla, perdiendo interés en ganar el centro, como se aconsejaba históricamente. Eso se potencia por la fragmentación electoral —en donde no hace falta obtener una mayoría— y se ahínca en el fenómeno de la posverdad, en donde ya no interesarían los datos objetivos, sino la percepción que cada segmento tiene.

## II. ¿QUÉ PROMETO?

Básicamente, una expectativa de que la situación va a ser mejor. Las promesas inverosímiles generan mucho rechazo. Forman parte del catálogo de la política tradicional. La sociedad no vota promesas explícitas, elige imágenes implícitas. Prometer algo durante una campaña es quedar sumamente expuesto al famoso veredicto popular “los políticos siem-

pre prometen y después no cumplen”. Desde este punto de vista, las promesas excesivas de un candidato no deberían desesperar a sus oponentes e involucrarlos en una carrera alocada por subir el monto de las apuestas. El electorado no está esperando eso. Diferente es hacer propuestas (ver el punto correspondiente). Tampoco sirve decir “yo no prometo, me comprometo”: es más de lo mismo para la gente.

## III. ¿QUÉ APOYOS ME CONVIENEN PÚBLICAMENTE?

Como se mencionó anteriormente, esto tiene menos incidencia en la medida que las referencias sociales y políticas clásicas son menos importantes para los diferentes sectores de la sociedad. Resultan más movilizados los apoyos de figuras extrapolíticas, como *influencers* en distintos segmentos, que sindicatos, partidos, dirigentes históricos, etc., porque los criterios de valoración de la sociedad han ido cambiando.

En general, se piensa que cuantos más apoyen, mejor, para dar la sensación de que existe una corriente de opinión mayoritariamente favorable hacia una lista determinada. La idea es mostrar que se está sumando poder. Todas estas manifestaciones no son malas, en absoluto; pero empiezan a formar parte del folclore de las campañas.

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

Muchos apoyos no siempre significan algo positivo. Hay que tener mucho cuidado con que la sumatoria de apoyos (“aparatear”) no termine convirtiendo al adversario en una víc-

tima a la que se debe proteger. Una vez más, téngase en cuenta la diferencia entre Milei y Massa o Bullrich.

En el electorado desregulado que ya se describió, las intermediaciones (estructuras, instituciones, aparatos o punteros) ocupan un rol infinitamente menor. Por lo tanto, la clave del triunfo es asegurarse el apoyo directo de los votantes, dado que los intermediarios no significan ninguna garantía. Hay dirigentes que viven obsesionados con juntar apoyos de distintas estructuras o “sellos de goma”, pensando que de esa manera se ganan las elecciones.

#### **IV. ¿QUÉ ROL DEBEN JUGAR LOS OTROS DIRIGENTES?**

Todos los integrantes de un grupo político deben jugar algún rol en una campaña. Ya se analizó en un punto anterior la dialéctica del bueno y el malo. La esencia es aportar un plus de apoyo e imagen de poder a un candidato. Si todos los sectores de un partido o una lista muestran unidad de criterio, coherencia y dejan a un lado disputas internas, obviamente se favorece la posición de liderazgo del candidato.

Muchas veces es recomendable, en elecciones municipales o provinciales, hacer “bajar” a una figura de fuerte prestigio que respalde la candidatura del candidato distrital. Esta fórmula es auspiciosa en la medida que la estrella mayor le presta luz a la menor, produciéndose una asociación positiva de imágenes. La elección del dirigente estrella debería decidirse con datos de encuestas en la mano ya que, en algunas ocasiones, lo obvio puede resultar contradictorio.

Como se decía más arriba, los otros dirigentes deben contribuir a generar una imagen de poder para el cabeza de lista, pero no necesariamente haciendo campaña con él/ o por él. Desde ya que la aparición conjunta de varios dirigentes de prestigio en recorridas por barrios o pueblos, en actos o en afiches, va a favor del candidato principal, para que no se lo vea solo (lo cual siempre despierta suspicacias y rumores). Sin embargo, puede ser de utilidad que los dirigentes en cuestión realicen actividades o generen hechos políticos que los muestren gobernando (más adelante se va a analizar cuál debe ser la estrategia de los candidatos de la oposición).

Para un candidato a gobernador, son importantes las iniciativas legislativas que tomen los parlamentarios provinciales de su propio partido y los diputados nacionales por la provincia. Para un candidato a intendente es importante cogobernar con el jefe comunal en ejercicio (si es del mismo partido, claro). Todos deben realizar un aporte a una imagen de equipo. Ni hablar si se está buscando la reelección en el cargo que se ocupa actualmente.

El acompañamiento de otros dirigentes de prestigio mayor al de quien encabeza la lista o es el principal protagonista puede resultar positivo o negativo, según se dispute un cargo ejecutivo o uno legislativo. Si a un candidato se lo ve excesivamente apoyado, puede transmitir su debilidad, en vez de su fortaleza.

#### **V. ¿CÓMO HAGO CAMPAÑA SI SOY OPOSITOR?**

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

##### **A. Si el oficialismo tiene mala imagen:**

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

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

Hay una segunda advertencia: lo más probable es que el gobierno de turno haya realizado algunas cosas mal, pero nunca todas. Una vez más se trata de matizar, la crítica en bloque no sirve, debe ser puntual. También debe tenerse en cuenta el tono con el cual se dicen las cosas en función del clima de opinión (ver el capítulo “Estado del arte de la investigación sobre opinión pública y co-

municación política”): si la gente quiere un cambio, pero no está con bronca, dejará de escuchar si uno levanta mucho el volumen de las críticas.

**B. Si el oficialismo tiene buena imagen:**

Este segundo escenario es el más complicado. La lógica indica que siempre se debe buscar lo negativo para criticar, por poco que sea. Es un camino posible, pero genera réditos menores, ya que no sintoniza con el electorado promedio. Una gestión con, por ejemplo, 70 % de aprobación es reconocida hasta por los votantes opositores. Por eso, cuando un opositor se encuentra frente a esta situación tiene dos caminos: 1) puede intentar criticar todo lo posible, tratando de tirar la pared abajo, o 2) pasar la pared por arriba, criticando lo malo, pero reconociendo lo bueno. La mayor parte de la dirigencia política se resiste a reconocerle al adversario alguna virtud. Piensan que se trata de una debilidad, y en consecuencia son pocos los audaces que se animan a implementarla. La ventaja es que sintoniza más adecuadamente con el electorado desregulado.

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

**VI. ¿CUÁL DEBE SER EL ESTILO DE CAMPAÑA? ¿AGRESIVA O TRANQUILA?**

El fenómeno de desregulación y despolitización obliga a desarrollar campañas más cortas y que saturan menos. Si una campaña se vuelve agresiva, corre el riesgo de volverse contraproducente contra quien la promueva. El electorado habitualmente reflexiona: “los políticos pierden el tiempo en pelearse entre ellos, pero no se ocupan de los problemas”. Es por eso que, tenga o no tenga sentido la pelea, los discursos incendiarios pueden traer más problemas que soluciones. Un buen ejemplo de campaña tranquila y efectiva ha sido la de Mauricio Macri para la presidencia en 2015.

El estilo tranquilo desespera muchas veces a los entornos y, sobre todo, a los militantes, quienes suponen que la mejor campaña es la más visible. Piensan que si un adversario largar antes, toma ventaja. Largar antes o después depende del lugar que se ocupe en las encuestas. Cuanto más lejos se esté de ganar, mayor es la antelación con que deberá comenzar a trabajar. El que va primero y/o está en el gobierno no necesita moverse tan rápido: tiene los actos de gobierno (decisiones, proyectos de ley, inauguración de obras, etc.) para hacer campaña implícitamente.

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

**VII. ¿QUÉ ROL JUEGO SI DISPUTO UN CARGO LEGISLATIVO?**

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

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

El candidato a legislador no debe atenerse a la formalidad del cargo para el que se postula. El electorado en América Latina no le presta mucha atención a las iniciativas legislativas específicas. Al existir la lista por partido, cerrada y por distritos plurinominales, los legisladores son vistos como apéndices del ejecutivo. Muchos candidatos piensan que un candidato a cargo parlamentario necesita ha-

cer propuestas sobre su producto tangible y formal: leyes, declaraciones, proyectos u ordenanzas. Sin embargo, la sociedad no espera esto en una campaña electoral. Lo que realmente se evalúa es la capacidad de un candidato para hacer cosas por la gente, conectar con sus demandas, y esto se puede lograr —en mayor o menor medida— desde cualquier cargo. En el fondo, el electorado está seleccionando representantes para que encuentren soluciones a sus problemas. A partir de ese concepto, el de representante, la campaña electoral de un candidato a legislador es transmitir todas las cosas que se piensan llevar a cabo, independientemente de la formalidad del cargo. Esto es difícil de entender para la mayoría de los dirigentes que atraviesan por esa situación. Un candidato no tiene que utilizar sus proyectos de legislación, los que haya hecho o los que vaya a realizar, más que como armas para transmitir los principios que va a defender o por los que va a luchar, o los temas y problemas por los que se va a preocupar.

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

Cuando la elección es solamente de cargos legislativos, la campaña no es un debate sobre qué hizo o qué hará cada candidato, sino que se convierte en un plebiscito sobre la tarea del ejecutivo. Según las circunstancias, cada uno decidirá si nacionaliza, provincializa o municipaliza su discurso, pero vale recordar que las elecciones en Argentina en donde solo se votó para legislativos se nacionalizaron. Lo cual refuerza el concepto central: el candidato a cargo legislativo puede presentarse formando parte de un equipo para gobernar o como un instrumento para plebiscitar una gestión ejecutiva. En las elecciones de renovación legislativa solamente, las estrellas son los candidatos a diputados

o senadores nacionales (según sea el cargo en juego), siendo los parlamentarios provinciales o municipales las “cenicientas” de la elección: no les queda muy claro el papel que deben desempeñar. Tanto a los segundos como a los terceros les cabe el mismo concepto en sus respectivos niveles gubernamentales: cumplen el mismo rol, pero con una agenda de temas distinta, adecuada a su realidad particular.

## Dos recomendaciones finales

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

**1)** Ser más proactivo que reactivo: se debe tener en cuenta que una campaña puede tener escenarios no previstos y que, por lo tanto, es muy importante que uno prevea situaciones negativas. ¿Y qué pasa si me acusan de tal cosa o si me sacan tal tema? ¿Qué pasa si alguien en la lista es acusado de corrupto o lo procesan por corrupción? Se debe tener imaginados esos escenarios y ver de qué manera vamos a reaccionar ante esas acusaciones, o cómo vamos a formular críticas frente al adversario.

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

Cerramos con algo que dijo el padre de la consultoría política, Joseph Napolitan (1995): “decida qué va a decir, decida cómo lo va a decir y dígallo”. Esa es la síntesis de la tarea.

## LECTURAS RECOMENDADAS QUE SE RELACIONAN CON ESTE CAPÍTULO

- Costa Bonino, L. (1994). *Manual de Marketing Político*. Editorial Fin de Siglo.
- D'Adamo, O., García Beaudoux, V., & Freidenberg, F. (2000). *Medios de comunicación, efectos políticos y opinión pública: una imagen, ¿vale más que mil palabras?* Editorial de Belgrano.
- Del Rey Morató, J. (1997). *Los juegos de los políticos: Teoría general de la información y comunicación política*. Editorial Tecnos.
- Durán Barba, J., & Nieto, S. (2006). *Mujer, sexualidad, internet y política, los nuevos electores latinoamericanos*. Fondo de Cultura Económica.
- Fara, C. (1997). Argentina: del voto cautivo a la desregulación del electorado. *Signos universitarios*, Vol. 16, núm. 32. <https://p3.usal.edu.ar/index.php/signos/article/view/2499>
- Fara, C. (2004). Comunicación política en América Latina. *Diálogo Político*, publicación trimestral de la Fundación Konrad-Adenauer-Stiftung, Año XXI, N° 1.
- Fara, C. y otros. (2004). *Capacitando candidatos*. Marketing y Comunicación Política. CDRom, KAS- ODCA.
- Fara, C. (2012). Comunicación política y estudios de opinión pública: La perspectiva desde la consultoría. En L. Belforte, *Perspectivas y experiencias de Comunicación Política*. La Crujía.
- Haime, H. (1988). *Votando imágenes*. Librería Editorial Tesis.
- Haime, H. (1998). *La imagen del poder*. Corregidor.
- Martin Salgado, L. (2002). *Marketing político, arte y ciencia de la persuasión democrática*. Paidós.
- Morris, D. (2003). *El nuevo príncipe*. El Ateneo.
- Napolitan, J. (1995). *¿Cómo ganar las elecciones?* Ed. Edilpa.
- Seguela, J. (febrero de 1995). Reportaje a Jaques Seguela. *El Publicitario*, 12-19.
- Sun Tzu. (1992). *El arte de la guerra*. Editorial Estaciones.
- Tironi, E. (2007). *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*, (segunda edición corregida y aumentada). Editorial Taurus
- Vargas Llosa, M. (1993). *El pez en el agua*. Seix Barral.

## CAPÍTULO 5

# Ya planificamos, ¿y ahora qué acciones desarrollamos?

Augusto Reina y Máximo Reina

### INTRODUCCIÓN

Una campaña sin acciones ni eventos es una campaña vacía. Un mensaje necesita ser presentado de diversas maneras para ingresar en la agenda de los medios y en la mente de los votantes. Las acciones y eventos proporcionan el sustento diario necesario para la movilización de los militantes, las coberturas mediáticas y el posicionamiento del candidato en la opinión pública. Las acciones y eventos son esenciales para transformar la agenda política en mensajes que los medios puedan difundir. Por ello, es crucial que el comité de campaña organice una agenda detallada de acciones que refuercen el mensaje del candidato.

Hace más de una década, en una anterior edición de este manual, discutimos estos temas cuando en el panorama político apenas se comenzaban a intuir los cambios que estaban por venir. Desde entonces, las lógicas de campaña han evolucionado radicalmente, marcadas especialmente por la consolidación de las redes sociales en la vida cotidiana y su influencia en las formas de comunicación política. Las redes sociales y la digitalización han transformado la forma en que se consume y se distribuye la información. La diversidad de plataformas ha llevado a una fragmentación de las audiencias. La velocidad a la que circulan las noticias se ha incrementado drásticamente y en un entorno saturado de información, la creatividad y la capacidad de generar contenido viral se han vuelto cruciales.

En ese marco, las acciones políticas necesitan ser innovadoras y visualmente atractivas para destacar y resonar en las audiencias. Esto lleva a las campañas a una necesidad más acelerada de generación de acciones y eventos que tomen en cuenta un nuevo código visual y discursivo. Un claro reflejo de esta metamorfosis fue la elección de Donald

Trump como presidente de Estados Unidos en 2016 y el ascenso de Javier Milei en Argentina, eventos que subrayan la adopción de un lenguaje y formato disruptivos, alineados con el posicionamiento de estos candidatos.

Anteriormente, se decía que la hegemonía en cualquier campaña la poseía quien dominaba el medio dominante (primero la radio, luego la TV, finalmente las redes). Sin embargo, este paradigma cambió cuando el ecosistema de medios concentrados dio paso a uno hiperfragmentado. En este nuevo entorno, la clave no es dominar el medio dominante —porque tal medio ya no existe—, sino dominar un lenguaje que logre una resonancia transversal a diversas plataformas.

Este lenguaje dominante, hoy en día, es el de la disrupción, capaz de penetrar en todas las capas sociales y culturales y llamar la atención en un sistema de información sobrecargado. La efectividad de una campaña ya no se mide por la capacidad de saturar un canal de comunicación, sino por la habilidad de articular un mensaje que trascienda los formatos tradicionales y se adapte con igual fuerza en cada nuevo medio, desde redes sociales como X, TikTok, pasando por formatos interactivos en línea hasta los medios tradicionales. Es por esto que, si bien los principios fundamentales expuestos en este capítulo conservan su valor esencial para diseñar las acciones de una campaña, es indispensable integrar los cambios en la comunicación política de los últimos años.

### ¿Qué es una acción de campaña?

Llamamos acción de campaña a cualquier evento o acto que esté diseñado con el propósito específico de promover la figura de

nuestro candidato, así como sus propuestas y mensajes ante el electorado, independientemente de su capacidad para ser mediatizado.

Estas acciones, sea que tomen la forma de actos multitudinarios, encuentros espontáneos en recorridos, conferencias de prensa o en la construcción de *photo-ops* (fotos de oportunidad) tienen siempre por objetivo potenciar el mensaje o destacar una cualidad del candidato que sea un diferencial. Deben actuar como una palanca que genere una mejor instalación del concepto estratégico de campaña. La clave reside en asegurar que las actividades diarias no solo reflejen los atributos fundamentales que deseamos proyectar, sino que también encarnen nuestros mensajes y así capten la atención del electorado de forma positiva.

## Tipos de acciones según objetivos

Existen tres tipos de acciones diferenciables entre sí por su objetivo concreto: acciones de alto impacto, acciones intermedias y acciones operativas. Cada una de ellas, además de apuntar a públicos específicos, se ordena de acuerdo a los distintos objetivos que tiene:

### 1) ACCIONES DE ALTO IMPACTO:

Estas acciones están diseñadas para capturar la atención de los medios tradicionales a través de fotografías, videos llamativos y hechos relevantes que difundan nuestro mensaje. El objetivo es convertirse en la noticia del día y dominar la narrativa mediática con miras a establecer la agenda periodística de la semana. En el ámbito digital, buscamos que estos contenidos se viralicen en las redes sociales, generando un efecto multiplicador que amplifique nuestro mensaje a través de una extensa replicación del contenido.

### 2) ACCIONES INTERMEDIAS:

El propósito de estas acciones es consolidar y sustentar el mensaje que se difundió establecido en la acción de alto impacto. Aunque no necesariamente buscan ocupar las portadas o convertirse en el tema principal del día, aspiran a obtener alguna cobertura en los medios de comunicación y mantener así la relevancia del mensaje en la

discusión pública. Estas acciones son cruciales para mantener la agenda semanal centrada en nuestros temas y para sostener la visibilidad en las redes sociales, asegurando que el impulso inicial no pierda fuerza.

### 3) ACCIONES OPERATIVAS:

Estas actividades diarias nutren la campaña, proporcionando al candidato o los candidatos una agenda constante que sostiene el ritmo. El objetivo aquí no es la mediatización, aunque una cobertura ocasional no es indeseable ya que puede ser beneficiosa. La importancia de estas acciones radica en su capacidad para mantener el funcionamiento continuo y efectivo de la campaña, asegurando que todas las operaciones transcurran sin contratiempos y que el equipo de campaña permanezca enfocado y motivado.

## Las tres patas

Los tres tipos de acción constituyen el trípode que sostiene en equilibrio una campaña, todas guiadas por una estrategia común orientada a cumplir el objetivo fundamental: difundir un mensaje político de manera clara y ordenada. A pesar de que cada tipo de acción presenta características y metas distintas, todas deben integrarse dentro de la misma lógica de campaña, transmitiendo los atributos del candidato y los mensajes centrales. Es crucial que el conjunto de estas acciones se organice siempre en función de la estrategia global; de lo contrario, corremos el riesgo de confundir al electorado y dispersar nuestro mensaje.

En la vida diaria de la campaña, nos alimentamos de todas las acciones realizadas, pero es un error pensar que todas requieren una mediatización grandilocuente. Un candidato puede participar en hasta 15 reuniones y eventos en un solo día, sin embargo, ningún medio cubrirá esa cantidad de actividades diariamente. Incluso si fuera posible, no sería deseable, ya que saturaríamos tanto a los medios como al votante con un exceso de información. Por esa razón, la necesidad es seleccionar y jerarquizar algunas acciones sobre otras.

Tomemos como ejemplo una campaña de 60 días. Deberíamos planificar al menos 10 acciones de alto impacto, incluyendo el acto

de lanzamiento y el de cierre, a razón de una por semana. Además, se organizarían 30 acciones intermedias y cientos de acciones ordinarias. Esta cronología demanda un considerable esfuerzo organizacional y una planificación estratégica meticulosa. La campaña política es, en esencia, un relato que se debe contar poco a poco, siguiendo una secuencia de actividades controladas. Como cualquier buen relato, debe generar expectativas o suspenso y, sobre todo, mantenerse coherente y cohesionado. Por estas razones, el comando de campaña debe decidir día a día qué parte de la historia se contará.

### Acciones de alto impacto

La acción de alto impacto se realiza para llegar al electorado con un mensaje central, siempre a través de los medios de comunicación o con miras a llegar a estos. Esto puede pensarse incluso respecto de los eventos virales en redes cuando se plantean de forma organizada y controlada. De igual forma que las acciones tradicionales, el ciclo de la viralización en redes encuentra todavía en los medios masivos su consagración última. Entonces, a la hora de organizar este tipo de acciones, tenemos que pensarlas en función de los periodistas, los editores y de su cobertura en redes. Lo que nunca debemos perder de vista es que el objetivo NO es la mera publicación de la acción en sí, sino la difusión de nuestro mensaje estratégico para la instalación de nuestro tema principal. Es decir, lo importante no es solo llamar la atención mediante una tapa en los medios tradicionales o la viralización en las redes sociales, sino a través de este logro poder transmitir nuestro(s) mensaje(s) estratégico(s).

Una forma de reconocer una acción de alto impacto es por su capacidad de resumir en solo una foto o video breve los atributos y el mensaje que queremos transmitir. Lo ideal para una acción de alto impacto es que contenga todos o casi todos los elementos centrales que queremos transmitir en nuestra campaña.

Tomemos como ejemplo la campaña ecologista de Anima Naturalis de diciembre de 2011 en España. En esta campaña, una mujer desnuda posó en un plato gigante. El objetivo era generar conciencia sobre el hábito de

comer carne animal. Aunque una marcha de miles de personas en contra de la matanza de animales podría haber recibido cobertura mediática similar (aunque es poco probable), esta imagen es mucho más elocuente que una movilización multitudinaria. Es diferente, rompe con la normalidad y llama la atención. A la vez, es más económico y fácil realizar una acción de este tipo que la organización de miles de sujetos. Y también es más perdurable, en la medida que la foto tiene relevancia y puede ser difundida por un lapso mayor al hecho en sí. Como vemos en este claro ejemplo, la masividad no es necesaria para la realización de una acción de alto impacto. La creatividad a veces puede más que la cantidad.



Foto: Shutterstock

Podemos mencionar también el impactante video con el que Simon Kofe, ministro de Relaciones Exteriores de Tuvalu, participó en la COP26, la conferencia de Naciones Unidas sobre el cambio climático llevada a cabo en Glasgow en noviembre de 2021. En su mensaje, el ministro buscaba llamar la atención sobre un tema bien conocido, pero que rara vez logra capturar suficiente atención: la crecida del nivel del mar. En el video, se ve al ministro de pie en un atril, con traje y corbata, en medio del mar, con el agua hasta las rodillas y los pantalones arremangados. Este set se encontraba en lo que antes so-

lía ser tierra firme. La conferencia destacaba los efectos del cambio climático y cómo este fenómeno afecta a muchas islas de la Polinesia, llevándolas a quedar sumergidas. El impacto visual de esta imagen fue contundente para transmitir el mensaje de manera gráfica y poderosa.



Foto: Shutterstock

Realizar una acción de alto impacto requiere pensar detenidamente qué mensaje se busca transmitir y cuál es el escenario más adecuado para obtener la máxima cobertura. Es crucial recordar que los medios de comunicación tienden a potenciar noticias que sobresalgan en medio de la gran cantidad de información generada durante las elecciones. Por esta razón, acciones como declaraciones políticas, actos o eventos tradicionales resultan poco atractivos para configurar una acción de alto impacto.

La campaña en el nivel de las acciones de alto impacto necesita un esfuerzo creativo significativo del equipo para generar contenido atractivo tanto para los medios tradicionales como para las redes sociales. Este contenido debe ser diseñado para amplificar la acción y, por tanto, el mensaje.

En la campaña presidencial de 2023, el candidato Javier Milei organizó una serie de caravanas, destacándose por blandir una motosierra. Esta acción simple, pero impactante, consistía en recorrer diversos puntos del país, grabar las caravanas y subir los videos a las redes sociales, los cuales luego eran difundidos por los medios. Durante estas caravanas, Milei y sus seguidores blandían motosierras con los

logos y eslóganes de la campaña, que simbolizaban el recorte de gastos. Los videos, por su espectacularidad, se volvían virales y captaban la atención mediática.

Este enfoque no solo generaba notoriedad, sino que también lograba posicionar el mensaje central de la campaña: la necesidad de un plan de ajuste del gasto público. Enumerando sus objetivos y logros, esta acción resultó beneficiosa para el candidato por varias razones:

**1. Atención mediática y del público:** La acción disruptiva de blandir una motosierra, similar a un personaje de una película de terror, destacaba a Milei como un candidato fuera de lo común, lo que resultó provechoso para la viralización en redes sociales.

**2. Transmisión del mensaje central:** Milei comunicaba de manera efectiva su propuesta de una reforma del Estado y un plan de austeridad fiscal.

**3. Posicionamiento como un candidato diferente:** Con su actitud, Milei buscaba diferenciarse radicalmente en un entorno polarizado y de descrédito hacia la política tradicional.

De esta forma, una acción que puede resumirse en una imagen lograba múltiples objetivos simultáneamente y demostraba la efectividad de una campaña innovadora y visualmente impactante.

En campaña, es común que los medios de comunicación intenten la cobertura de todos los candidatos y partidos políticos, pero que se enfrenten a las limitaciones propias del tiempo. Por esta razón, los candidatos compiten intensamente por lograr la mayor cobertura mediática y la atención del público en las redes sociales, buscando siempre la mejor forma de llegar al electorado con mensajes e ideas innovadoras. Al intentar llamar la atención sobre un tema, una imagen a menudo vale más que mil palabras, y una acción creativa puede destacarse en la agenda pública.

## ACCIONES QUE RESALTAN CUALIDADES

Existen acciones que buscan reflejar las actitudes y características de los candidatos. Vladimir Putin ha convertido esto en

una estrategia habitual. En varias ocasiones, ha hecho circular fotos en las que aparece con el torso desnudo manipulando armas de alto calibre, encontrando jarrones de la antigua Grecia durante un buceo “ocasional” en el Mar Negro, o practicando judo. Estas imágenes, probablemente orquestadas por su equipo de campaña, intentan mostrarlo como un líder fuerte y valiente. Según los cronistas, el mandatario es un aficionado a la caza y los deportes al aire libre, lo que refuerza esta imagen.

De la misma forma, podríamos pensar en las *photo-ops* de candidatos mientras hacen acciones cotidianas, como comprar en el supermercado o utilizar el transporte público, para mostrar así una cercanía con el común de la gente.

## Asociación con personalidades

Otros tipos de acciones posibles son las que vinculan al candidato con otros dirigentes, con famosos del espectáculo, con artistas, líderes de opinión, etc. Hay que analizar estas acciones según la personalidad de la que se trate. Los atributos de una persona son de difícil transferencia a otra, sobre todo los atributos positivos. Además, hay que tener cuidado con que la notoriedad de la personalidad no termine por hacer invisible al candidato. Esto no quiere decir que haya que evitarlas, todo lo contrario. Pero sí hay que pensar en la posibilidad de que la convocatoria de famosos termine acaparando la atención de nuestro evento, y convierta así el trabajo de semanas en una pérdida de tiempo.

Las acciones de alto impacto deben hacerse con criterio noticioso (y podríamos incluir viral), pensando en lo atractivas que serán para los medios de comunicación o para la mirada de las redes. Esto no es difícil de lograr si entendemos, por un lado, la lógica que predomina en los medios informativos y por otro la que predomina en las redes sociales. Los medios buscarán siempre tener una toma o una situación atractiva, novedosa, interesante o curiosa. En definitiva, imágenes que despierten la atención del lector/audiencia. También buscan acciones fuera de lo común, ya que lo cotidiano rara vez es noticia. Por su parte, las redes sociales se rigen, entre otras cosas, por la lógica del meme que busca repetir lo ya establecido como meme

o bien, al igual que los medios tradicionales, encontrar algo llamativo, ingenioso o fuera de lo ya conocido en las redes, pero que sea capaz de ser parodiado o repetido, es decir, de convertirse en meme.

Entendido esto, podemos hacer una lista de consideraciones a tener en cuenta a la hora de desarrollar una acción de alto impacto:

**1. Creatividad.** Es importante que el comando de campaña se dedique a pensar en las acciones y en la manera de hacerlas atractivas para el periodismo y la audiencia. No solo la acción, sino dónde es desarrollada, a qué hora, qué día, cuál será el nombre de la acción o el título que buscamos. Nunca nos olvidemos de pensar en cuáles pueden ser las críticas que la oposición o los medios pueden hacer de nuestra acción. Seamos creativos, pero sin caer en la ridiculez ni en la subestimación del público. Por ejemplo, la acción del economista Martín Tetaz en los medios usando una pistola de dinero para recalcar la cantidad de emisión monetaria como un problema es una opción creativa.



Foto: Shutterstock

**2. Imágenes.** Recordemos que nuestra acción es para las cámaras, tanto las de los medios como las de los celulares de asistentes y paseantes curiosos. Cuantas más imágenes interesantes les ofrezca nuestra acción, más tiempo estará circulando en redes, en los diarios o al aire esa noche en el noticiero. Si presentamos una propuesta de bicisendas, lleguemos en bicicleta, tengamos maquetas y fotos de cómo quedará la ciudad, contratemos mimos y payasos para que anden en

monociclo y animen a los niños, etc. Demos un espectáculo atractivo para las cámaras y llamativo para el público. Un ejemplo de ello es una acción realizada por un grupo de artistas para llamar la atención de la opinión pública y los medios sobre el cambio climático, específicamente sobre el derretimiento del casquete polar. Con este propósito, trajeron grandes pedazos de hielo del polo y los colocaron en plazas y espacios públicos. La idea era que las personas pudieran ver, tocar, intervenir y sentir el proceso de derretimiento y eventual desaparición del hielo en el medio de sus localidades. Esta intervención buscaba hacer más palpable y accesible la realidad del cambio climático.



Foto: Shutterstock

**3. Cartelería.** Nuestra acción es el escenario de nuestra campaña y, como tal, debería tener nuestro eslogan de campaña en carteles o vallas. Pensemos en las fotos y en cómo podemos incluir en ellas nuestro mensaje. Por ejemplo, los logos del león y las leyendas Milei 2023 en las motosierras de las caravanas libertarias antes mencionadas.

**4. Organización.** Es importante citar a los medios a un horario razonable y ser puntuales con ellos. Tengamos preparada una gacetilla o un *kit* de prensa al inicio de la acción para informar a los periodistas sobre lo que verán a continuación. De ser posible, preparemos un sector exclusivo para los periodistas y otro sector para las cámaras (cuando nosotros ubicamos a los camarógrafos y fotógrafos, podemos controlar, al menos mínimamente, la imagen final). A la hora de pensar en las redes deberíamos pensar en qué *hashtags* o

nombres usar, en qué redes pretendemos que circule primitivamente el hecho, etc.

**5. Externalidades.** Tenemos que tener en cuenta el clima, el lugar donde haremos el evento, la temperatura y demás externalidades a la hora de planificar una acción. También tenemos que investigar el calendario, para no superponer nuestra acción con fiestas patrias, celebraciones o actividades locales.

**6. Coyuntura.** Último, pero quizás uno de los más importantes factores, es el análisis de la coyuntura. Acciones pensadas y organizadas durante mucho tiempo han tenido visibilidad cero a la hora de ser realizadas, debido a alguna otra noticia coyuntural. Puede suceder que el día en que teníamos pensado hacer la acción ocurra un incidente local o internacional que nos ocasione una disminución en la cobertura. Debemos estar atentos a este factor. A veces es preferible posponer, otras cancelar, aunque también puede ser que aceptemos el costo de llevarlo a cabo a sabiendas de que la convocatoria será baja.

## Acciones intermedias

Las más habituales en las campañas políticas son las acciones intermedias. Estas son parte del día a día y lo que se debe tener en cuenta a la hora de realizarlas es principalmente la potenciación del candidato, de sus acciones de alto impacto y, como siempre, los mensajes centrales de la campaña. Con ellas no buscamos captar la total atención del electorado ni de los medios; más bien, buscamos reforzar los ejes centrales y los mensajes.

Estas acciones deberían ser planificadas medianamente desde el inicio de la campaña, dejando alguna posibilidad de que puedan acomodarse a su ritmo. Porque recordemos que en una campaña hay otros candidatos y sucesos coyunturales que van alterando la agenda. El ejemplo anteriormente dado de Milei con la motosierra podría entenderse también como acción intermedia por la repetición que luego se dio de esta acción en las diversas caravanas sucesivas.

Entre las acciones intermedias, podemos encontrar las distintas recorridas, reuniones con asociaciones y vecinos, mateadas, tim-

breos, reparto de folletos por el candidato, presentaciones de libros, conferencias y demás eventos menores que no requieran de una gran organización ni presencia de todos los medios.

Al igual que las acciones de alto impacto, se debe pensar en la foto que queremos obtener del evento y nutrirla de imágenes y de cartelería para que nuestro mensaje también quede plasmado en la toma. En las acciones intermedias, generalmente es nuestro propio equipo de prensa y comunicación el que arma la gacetilla con fotos y videos para repartir entre los medios, y nuestros *community managers* los que se encargan de subirlas a las redes para mantenerlas activas.

Las acciones intermedias mantienen viva la campaña en los medios. Son declaraciones y eventos simbólicos que tratan de reforzar nuestro mensaje, que intentan impulsar nuestra agenda de temas, manteniendo al electorado interesado por los ejes y propuestas estratégicas que plantea nuestro candidato. Esta lógica se ve intensificada en el mundo de las redes en donde, además de las publicaciones llamativas y virales, es importante mantener una actividad regular que muestre a nuestras cuentas como un lugar vivo que vale la pena ser seguido.



Foto: Shutterstock

A veces no es necesario realizar una acción física, sino tener un mensaje claro y ser el vehículo adecuado para transmitirlo. Un ejemplo de esto es la acción pública de la congresista estadounidense Alexandria Ocasio-Cortez en la gala del Metropolitan Museum. Ella asistió al evento con un vestido blanco que tenía pintado en rojo el mensaje "*Tax The Rich*". En este contexto, fue notable que una congresista demócrata asistiera a una gala de arte, usualmente frecuentada por personas de alto nivel socioeconómico, llevando un mensaje que aboga por poner impuestos a los ricos. Esta fue una forma interesante y efectiva de captar la atención de los medios y de la opinión pública sobre el tema, logrando llenar un ciclo mediático con su mensaje.

Este tipo de acciones existen porque no es posible mantener a todo el electorado atento en nosotros durante los 60 días que puede durar una campaña. Un megaevento diario, además de resultar demasiado costoso en términos económicos y humanos, terminaría convirtiendo a estos hechos en ordinarios, no llamativos para la gente ni noticiables para los medios. Una campaña política debe ir administrando la novedad, debe tener picos de clímax, para luego volver a la calma y normalidad en las que se desarrolla la vida cotidiana. Como todo buen relato, precisa de contrastes. También debe tener sus momentos de distensión y mostrar a los candidatos en situaciones cotidianas y distendidas, como jugando un deporte, saltando entre la multitud, acercándose a un vendedor callejero para comprarle un producto o comentando qué series o películas ve habitualmente.

Hoy en día las redes sociales pasaron a ocupar un lugar privilegiado en la difusión y realización de estas acciones intermedias. Si bien creemos que este tema necesita ser abordado de manera independiente, baste mencionar que hoy en día a través de un tuit un candidato puede encontrar algo con lo que el votante lo sienta menos lejano, aunque en ningún caso parece poder reemplazar, hasta el momento, el contacto cara a cara. De igual forma, los videos y fotos breves de redes sociales como TikTok o Instagram sirven para difundir estas campañas intermedias y muchas veces se pueden utilizar para mostrar el "detrás de escena" de la campaña o alguna breve entrevista casual sobre temas triviales de la vida cotidiana.

## Acciones ordinarias

Las acciones ordinarias son las acciones del día a día que nada tienen que ver con lo mediático. Son acciones territoriales más propias del mundo de la política que le dan vida a nuestro comando de campaña, a nuestros asesores, a nuestro candidato, a nuestro partido y a nuestros militantes. Son reuniones con asociaciones, con vecinos, reuniones programadas, caminatas con reparto de folletos; en definitiva, todas aquellas acciones de agenda que quedan por fuera de la lógica mediática.

Existe la tendencia a pensar que una campaña se gana más por el desenvolvimiento mediático que por el trabajo territorial. Pero lo central de una campaña no es necesariamente que nuestro candidato esté en los medios, sino que esté posicionado en la cabeza de los electores. Más allá de los medios, una campaña tiene que centrarse en la instalación del mensaje. Para que este llegue al electorado, es esencial articular la campaña mediática con la campaña territorial. La dispersión es el peor enemigo de un mensaje efectivo. Por tal motivo, estas reuniones deben seguir estrictamente la lógica plasmada en la estrategia.

Las acciones ordinarias deben ser pensadas, como todo, en función del mensaje estratégico que queremos instalar. Al ser reuniones sectorizadas, se puede cometer el error de dejar de lado los mensajes centrales para referirse solo a las temáticas que creemos que les importan a quienes visitamos: si nuestro candidato se reúne con docentes, hablar solo de educación; si se reúne con productores, hablar de planes de financiación y proyectos productivos. Este enfoque sigue una intuición correcta que nos lleva a un error garrafal. El candidato puede, y en muchos casos debe, enfocarse en los temas sectoriales en este tipo de acciones. Pero, al igual que sucede con los otros tipos de acciones, es necesario que siempre vuelva sobre sus mensajes estratégicos. Estos son el norte de nuestra campaña todo el tiempo.

Es importante hacer un cálculo básico para entender la importancia del trabajo territorial del candidato, de la lista que lo acompaña y de sus propios militantes: cinco reuniones diarias con diez vecinos o diez miembros de una aso-

ciación suman a fin del día a cincuenta personas. Si contactamos a esa misma cantidad de gente durante sesenta días de campaña territorial, se obtiene un total de 3000 personas, esto es contando a una sola persona. Y en caso de que no existan tantas asociaciones en nuestra localidad, podemos poner el ejemplo de las recorridas por las calles charlando con los vecinos.

Si en este cálculo tenemos en cuenta, además, la lista de candidatos y aún más a los militantes del partido, crecemos de manera exponencial. Con diez personas haciendo este trabajo diario, en sesenta días habremos hablado con 30 000 personas. A esto le podemos agregar que la mitad de las personas conviven o están casadas o comparten la experiencia con al menos un amigo, por lo que pasaremos rápidamente a 45 000 votantes. Para poner el caso de la Argentina, el 72 % de los departamentos tiene 45 000 votantes o menos. En este caso el trabajo territorial bien organizado y estructurado sobre la base de los mensajes estratégicos se convierte en una herramienta de comunicación esencial a la hora de instalar nuestra agenda y a nuestro candidato. Vale aclarar que cuando hablamos de un trabajo organizado y planificado, debería estar pensado de manera tal de no superponer los contactos que haga cada candidato o militante. Si el comando de campaña organiza bien la agenda de contactos, cada voluntario debería tener una hoja de ruta de las visitas que debe hacer a lo largo de la campaña. Asegurándonos de distribuir inteligentemente las diversas regiones, barrios, cuadrillas o manzanas entre los involucrados podremos llegar a la mayor cantidad posible de votantes de manera directa, para convencerlos y conocer sus inquietudes, prioridades y percepciones de la campaña.

Si bien es cierto que la actividad de militantes y simpatizantes en las redes sociales pueden servir como acciones ordinarias, no debemos engañarnos respecto de su capacidad de reemplazar el trabajo diario en la calle. Esto es aún más visible cuando tenemos en cuenta las miles de campañas a nivel provincial y municipal que en su mayoría se desarrollan en distritos tan pequeños, que su impacto en las redes es ínfimo en el mar de intercambios.

Esto nos muestra la paradoja de que, en tiempos de multimediatización, no hay cam-

paña que se gane sin un trabajo de territorio, sin el cara a cara (esto se desarrolla con más detalle en el capítulo respectivo). La cuestión de no dejar de lado el tradicional trabajo de base seducidos por la mediatización de la política sigue vigente al igual que con el surgimiento de los diversos medios masivos. No se trata de cambiar una cosa por otra o de negar las nuevas herramientas, sino de trabajar para modernizar el trabajo territorial, dándole un norte estratégico, haciéndolo funcionar como correa de transmisión del mensaje de campaña. Incluso en la actualidad el concepto de la “calle digital”, a la vez que se revela como incompleto para ganar una campaña, también puede entenderse como parte de una estrategia de cercanía en muchos casos. De igual forma que sosteníamos en el anterior apartado, las redes sociales muchas veces funcionan más como una apoyatura de lo hecho en el día a día, como un medio de amplificación, pero nunca debe tenerse como la única o principal herramienta.

## AGENDA DE ACCIONES

Ya explicadas las similitudes y diferencias de los tipos de acción, pasaremos a ejemplificar una agenda de acciones del candidato opositor Juan Grafito, teniendo en cuenta que su tema central es la educación y su eslogan es “Más educación para seguir creciendo”.

Un candidato que tenga como tema central la educación probablemente deberá buscar acciones que tengan que ver con escribir un libro sobre la reforma educativa, fomentar la lectura (por ejemplo, haciendo maratones de lectura o regalando libros), con obras de refacción en escuelas (como pintar un mural junto a los estudiantes), realizando giras y donaciones a las bibliotecas de cada localidad, organizando un recital con bandas escolares, trabajando para poner las universidades al servicio de la producción y que generen nuevas opciones educativas con salida laboral, etc. Veamos una posible agenda.

### Día jueves 17

**07:30** Entrevista con radio “Espacio” (mencionar la agenda del día, folletos, docentes y especialmente la acción intermedia con universitarios).

**08:00** Entrega de folletos a padres de alumnos en la puerta de la Escuela 23.

**10:00** Reunión con el sindicato de docentes.

**13:00** Almuerzo en el hospital con médicos y enfermeras.

**15:00 Acción intermedia:** entrega de folletos en la puerta de la universidad. Recepción de propuestas escritas de los alumnos. Nota: instalar la carpa y mesas para la recepción de las propuestas, tener lapiceras y *stickers* para repartir, llevar la cartelería con el eslogan; las fotos tienen que ser del candidato escuchando a los universitarios.

**17:00** Nota radial con el móvil de radio universitaria.

**19:00** Encuentro con vecinos y recorrida por el barrio de Belgrano.

### Día viernes 18

**08:00** Entrevista en el programa *La mañana del viernes*. Llevar las imágenes tomadas en la universidad, leer algunas de las propuestas que hayan hecho los alumnos universitarios. Invitar al público y a los miembros del programa a participar en el festival del sábado (acción de alto impacto).

**11:00** Reunión con miembros de la asociación de ajedrez local.

**13:00 Acción intermedia:** almuerzo con la directora y docentes del colegio secundario Eucaristía en el comedor del colegio. Nota: no llevar la cartelería, puede molestar a los docentes y al público; la foto tiene que mostrar al candidato escuchando a los docentes y al alumnado comiendo en el mismo comedor que él.

**17:00** Nota en radio “Percepción”. Hablar sobre el evento del día e invitar a la comunidad a participar del festival del sábado (acción de alto impacto).

**19:00** Reunión con la Asociación de Productores Rurales. Presentarles el plan de producción con el respectivo folleto.

### Día sábado 19

**08:00** Timbreo en el barrio Esperanza. Llevar folletos e invitaciones para el festival de la tarde.

**11:00** Nota en radio “Colaboración”. Invitar al festival de la tarde.

**13:00** Almuerzo en el Club Unión y Amistad con la comisión de básquet.

**18:00 ACCIÓN DE ALTO IMPACTO.** Inicio del festival de bandas de colegios secundarios frente a la escuela 34, que está cerrada por refacciones inconclusas hace mucho tiempo.

**19:30 Llegada de los medios de comunicación.** Descubrimos el mural pintado en la pared frontal del colegio junto a los chicos de las bandas y la exdirectora Silvia. Debemos tener previamente instalado el cartel que diga “Recuperar la escuela para seguir creciendo”. **IMPORTANTE:** los fotógrafos y camarógrafos tienen que ser ubicados en la tarima central para que tengan en la foto todos los elementos que nos interesan, a saber: candidato, chicos, cartel y *banner* de Grafito Intendente.

**20:00 Entrevistas con todos los medios y continuación del festival hasta las 21:00.**

Con este tipo de ejemplos procuramos dar a entender cómo debe funcionar una agenda de acciones. Sobre él marcaremos algunas consideraciones a tener en cuenta:

**1)** El tema del candidato es la educación. Por lo tanto, todos los eventos están relacionados con la educación. Es su tema estratégico y donde hace la diferencia. Las acciones deben reforzar la estrategia, siempre.

**2)** Las acciones ordinarias no necesariamente tienen que ver con el ámbito educativo. Si bien nuestro tema estratégico es la educación, a la hora del trabajo territorial apuntamos a todos los sectores que formen parte de nuestro *target*.

**3)** Las acciones intermedias sirven para instalar nuestro tema en agenda y vincular automáticamente al candidato con su posicionamiento.

**4)** En todas las entrevistas previas se invita a la acción de alto impacto. Es central trabajar en función de ella si queremos que su repercusión sea alta.

**5)** Si bien nuestro tema es la educación, no dejamos de tener propuestas específicas para los distintos sectores (como por ejemplo, el viernes, la reunión con productores).

**6)** Debemos tener una réplica adecuada de esta agenda en redes administrada por CM especialistas en cada una de las redes.

## Problemas y riesgos

Para evitar cualquier problema, siempre hay que tener especial atención al evaluar las acciones que vamos a desarrollar. Que la creatividad no anule el mensaje ni al candidato, que la acción no pueda ser leída como demagógica y con eso desacredite el trabajo. Y que siempre, ante toda circunstancia, se privilegie el norte estratégico. Podemos señalar tres riesgos a la hora de emprender las acciones de campaña.

1. Licuación del mensaje principal,
2. Banalización del mensaje,
3. Riesgo del exceso de ridículo en la acción propuesta.

### 1) LICUACIÓN DEL MENSAJE:

Esto se produce por de la dispersión del mensaje en multiplicidad de acciones sin un objetivo en común claro. Es frecuente que en las campañas se escuchen propuestas del tipo: “armemos una actividad masiva —recital, kermés, feria, juegos para chicos— y aprovechemos para entregar nuestro material”. El supuesto implícito es: si juntamos gente en torno de una actividad de esparcimiento vamos a ganar el beneplácito de los que asistan y, aprovechando esto, entregamos folletos y damos la oportunidad para que los militantes cuenten las propuestas, todo por el mismo precio. Pero lo cierto es que lo relevante en esas actividades no es tanto quién las organiza, sino el evento en sí y que por eso mismo la gente no sabe si el folleto entregado es de una pizzería, una remisería, un supermercado o un partido político. Es por esto que la principal guía es la del concepto estratégico, así que cuando se decida hacer un evento masivo, se debe pensar en un contenido que ayude a transmitir ese concepto estratégico. Si no, sería lo mismo organizar un megaevento que ir a la salida de cualquier evento masivo como, por ejemplo, un partido de fútbol, a repartir volantes o en las intermediaciones de un *stand*.

### 2) LA BANALIZACIÓN DEL MENSAJE:

Esto se produce por querer realizar una acción que no se amolde al mensaje que queremos destacar o a las características del candidato que queremos resaltar. Supongamos que tenemos un candidato de edad

avanzada con el lema “austeridad y seriedad”. ¿Sería lógico hacer una acción de alto impacto en donde el postulante recorra los barrios en un descapotable rojo? No. ¿Sería noticia? Definitivamente sí, pero es un ejemplo claro de que ser noticia a veces nos beneficia y otras nos perjudica. Una acción tiene que ser analizada bajo el objetivo y los resultados que se obtendrían a la hora de ser juzgada por el público y el periodismo.

### 3) EL EXCESO DE RIDÍCULO EN LA ACCIÓN PROPUESTA:

Esto depende casi enteramente de la personalidad y las características del candidato que quieran resaltarse. Si nuestro candidato es un político de trayectoria tradicional que suele ser muy formal y usar siempre un traje, sería ridículo ponerlo en situaciones cotidianas, como haciendo un asado o caminando por la playa. El ejemplo más destacado de este error sería Richard Nixon, a quienes sus asesores intentaban acercar a la gente poniéndolo en situaciones descontracturadas que acababan por mostrarlo aún más raro y alejado. Algo similar podría señalarse respecto de algunos TikToks del precandidato a presidente 2023 Rodríguez Larreta, que por momentos parecía estar impostando “normalidad” al sumarse a cualquier evento de impacto grande como, por ejemplo, el recital de Taylor Swift. De igual forma podríamos pensar en acciones exitosas como la de la pistola de dinero de Tetaz antes mencionada; si la realizara otro economista como López Murphy o Lavagna, seguramente se vería extraña, ridícula y mal conducida.

Podemos pensar situaciones en las que incluso personajes habituados a situaciones fuera de lo común caen en el ridículo. Es el caso de Boris Johnson atascado en una tirolesa en el festival BT London, que se celebraba en ocasión de los Juegos Olímpicos Londres 2012. En este caso, el entonces alcalde de Londres quedó unos 5 minutos suspendido en el aire por no considerar las externalidades que podían surgir de su propuesta, y quedó inmortalizado como un momento de ridiculez, que incluso volvió a viralizarse en 2020 en las redes, en ocasión de los JJ. OO. de Tokio.

Paradójicamente, para los miembros de la campaña lo más difícil de las acciones en

campaña, a nivel subjetivo, es tener que elegir para dejar de lado ofrecimientos “fáciles” de eventos que se escapan de nuestra estrategia. En las campañas políticas sobran las ideas, las voluntades, los ofrecimientos, posibilidades y los recursos materiales brindados por terceros (remeras, impresiones, hasta vehículos prestados). Desgraciadamente, tendremos que declinar muchas de ellas para mantener la consistencia de nuestra campaña y de nuestro mensaje.

Es en función de saber elegir qué acciones llevar a cabo y cuáles no que una campaña se convierte en exitosa. Siempre tenemos que priorizar las acciones que están en relación con la estrategia. Las buenas ideas, por sí solas, no sirven si no se encauzan.

## Conclusión

En contextos de sobreinformación y multiplicidad de plataformas, donde es difícil mantener la atención del público, las acciones políticas buscan encontrar oportunidades para transmitir un mensaje de manera disruptiva, atractiva y transmediática. Esto implica encontrar formas creativas y de bajo costo para acceder a los medios y llegar a la población, con el objetivo final de posicionar un mensaje o atributo en la campaña deseada.

Las campañas pueden ser innovadoras y adaptables, utilizando tanto las herramientas tradicionales como las nuevas tecnologías de manera complementaria. La creatividad en la ejecución de acciones puede marcar la diferencia entre una campaña que pasa desapercibida y una que resuena fuertemente con el electorado. Para concluir, es importante resaltar tres puntos fundamentales sobre las acciones de campaña:

**1. Alineación con la Estrategia y el Mensaje:** todas las acciones, sin excepción, deben estar alineadas con nuestra estrategia general y con el posicionamiento del mensaje. Cada movimiento debe reforzar y complementar los objetivos de la campaña, asegurando coherencia y claridad en la comunicación.

**2. Importancia de los Tipos de Acciones:** los tres tipos de acciones explicadas (acciones tradicionales, de alto impacto y de base)

son esenciales para una campaña exitosa. La clave está en encontrar un equilibrio armónico entre ellas, de manera que sustenten nuestro mensaje y generen novedades constantes que destaquen a nuestro candidato en el panorama mediático.

**3. Esfuerzo Creativo y Planificación:** pensar en las acciones requiere un esfuerzo creativo significativo por parte del equipo de campaña. No surgen de un día para otro; es necesario dedicar tiempo a la reflexión y al debate para generar acciones estratégicas que posicionen eficazmente el mensaje del candidato. Este proceso debe ser continuo y adaptativo, respondiendo a las dinámicas cambiantes del entorno político y mediático.

En resumen, una campaña exitosa se basa en una estrategia bien definida, un equilibrio adecuado de acciones y un esfuerzo creativo constante. Solo así se logra posicionar eficazmente el mensaje del candidato y ganar la atención y el apoyo del electorado.

## CAPÍTULO 6

# Las claves de construcción del discurso en campaña

Leandro Graglia

### INTRODUCCIÓN

A lo largo del artículo procuramos conectar algunas ideas de cierta profundidad conceptual, como las asociadas a la construcción de una narrativa coherente y poderosa, con herramientas prácticas, que permitan su implementación efectiva en cualquier campaña electoral. La experiencia de los últimos diez años nos dice que a veces, incluso contando con una estrategia bien diseñada, si carecemos de una metodología relativamente clara para “bajar” estas grandes ideas al día a día de la campaña, la dispersión en la acción y la comunicación de los candidatos se vuelve incontrolable.

#### *En clave de lectura*

El presente capítulo se estructura a partir de distintos apartados. En el primero se aborda la relevancia de la narrativa o relato político de campaña, abordando la importancia del porqué en la estructuración de esta narrativa, en la línea conceptual que une valores, emoción, conexión y motivación. El capítulo procura proporcionar algunos elementos conceptuales para definir una narrativa política (electoral) y por qué es crucial que esta se estructure como una historia. Luego, analizamos el contexto actual de fragmentación y volatilidad social, que desafía las formas tradicionales de comunicación política. A partir de aquí, proponemos una metodología práctica para la construcción de una narrativa de campaña, basada en preguntas clave. Finalmente, abordamos la importancia de contar con una agenda de acción y una estructura temporal que ordene la campaña, asegurando que cada elemento de la estrategia esté alineado con una historia coherente y emocionalmente resonante.

#### **¿De qué hablamos cuando hablamos de la narrativa de campaña?**

Toda narrativa es fundamentalmente una historia. Un relato que, en el marco de una campaña electoral, suele ser... el nuestro. La historia de nuestro pueblo, provincia o comunidad. De nuestro espacio o proyecto político. De nuestros candidatos. Una historia en la contamos quiénes somos y qué visión de futuro proponemos al electorado.

En términos conceptuales, la narrativa constituye un dispositivo de comunicación política estructurado sobre la narración de historias, que actúan a manera de “marca-relato” de un proyecto político, de sus líderes o de su gestión de gobierno, proporcionando un marco cognitivo para establecer conversaciones con la audiencia, entender el mundo y actuar sobre él. La narrativa política es una historia que procura *persuadir*, es decir, “perseguir la creación, disminución, aumento o conversión de opiniones, actitudes y/o comportamientos del público al que se dirige” (D’Adamo & García Beaudoux, 2016, p. 25). O, en otras palabras, orientar y reorientar la conducta de las personas —que en contextos electorales son votantes, pero también simpatizantes, adherentes y militantes—. Una comunicación que intencionalmente trata de inducir cambios en la audiencia. Y lo hace fundamentalmente a través de la conexión con la *emocionalidad* de los públicos objetivos.

#### **¿Por qué a través de historias?**

Las historias son una de las formas más efectivas de comunicación humana. Como indican D’Adamo y García Beaudoux (2016, pp. 24-26), las historias son una herramien-

ta poderosa porque “desde el punto de vista cognitivo, los seres humanos tienden a prestar mayor atención, comprender mejor y recordar más la información y las explicaciones que tienen formato de narrativa”. Desde los cuentos que nos relataban de niños a la noche hasta las series “para maratonear” de las plataformas digitales, el poder de una buena historia es inconmensurable.

El formato de la narración ofrece además la posibilidad de contar con un marco coherente para toda la campaña, favoreciendo una comunicación consistente y centrada a lo largo del tiempo. Una historia tiene un inicio, un desarrollo y un final, lo que permite organizar la narrativa en torno a una estructura que los votantes pueden seguir fácilmente. Esta estructura narrativa facilita la construcción de una “trama argumental”, que es esencial para que los mensajes de campaña sean efectivos. A través de esta trama, se pueden presentar desafíos (que simbolizan los problemas sociales que se busca resolver), protagonistas (el candidato o el partido político) y una resolución esperada (las soluciones propuestas). Este formato no solo permite comunicar una visión clara de futuro, sino que también proporciona un marco narrativo donde los votantes pueden imaginarse como participantes activos, aliados o incluso héroes de esa historia.

D’Adamo y García Beaudoux nos dicen que una narrativa política efectiva “narra historias coherentes, que resuenan emocionalmente en los ciudadanos con relación a sus valores o su identidad, y que no presentan al votante una mera agenda de temas sino una trama argumental sobre la cual se montan estos temas” (2016, p. 24). En este sentido, la narrativa política va más allá de un simple discurso; se trata de construir un relato integral que conecte emocionalmente con los votantes y los motive a la acción.

La estructura de la historia sin duda permite a los oyentes entender mejor el mensaje. Pero fundamentalmente, contribuye a que la experiencia no se agote en lo racional. Y que quienes la escuchan puedan sentir y experimentar los mensajes de manera más profunda. ¿Por qué? Es que en el ámbito político —al igual que en el comercial— un discurso estructurado como un relato ayuda a naturalizar a los candidatos y a sus propuestas, creando

una conexión emocional que va más allá de los argumentos racionales y las propuestas técnicas. Las historias apelan directamente a las emociones, que son el núcleo de la toma de decisiones humanas. Y aquí viene el segundo punto para comprender.

### ***Razones que la propia razón...***

Como estrategia de comunicación política, las narrativas electorales procuran alcanzar su objetivo de (re)orientación de la conducta a través de la activación de los sentidos y las emociones, a fin de movilizar comportamientos que van desde la emisión del voto hasta la manifestación de apoyo público a determinado candidato o ciertas ideas o propuestas. ¿Por qué? Es que como señala Simon Sinek en su libro *Empieza con el porqué*, las neurociencias nos explican que las decisiones no se toman en el cerebro racional, sino en la parte de este órgano que controla las emociones (Sinek, 2021, pp. 72-78). O que, en otras palabras, el último espacio para decidir (decidir acompañar a determinado espacio político) está asociado a la emoción. Y no a la razón.

Sinek argumenta que los seres humanos no tomamos decisiones basadas exclusivamente en datos o hechos concretos, sino en cómo nos sentimos acerca de esos datos. Es decir que, en el fondo, la verdadera decisión se toma “con el corazón” y se racionaliza luego. Es por esta razón que una narrativa política efectiva no solo comunica una serie de ideas o propuestas, sino que también apela a los valores y creencias fundamentales de las personas, alineándose con lo que las inspira y motiva a actuar.

Robert Green (2019, pp. 38-39) va aún más allá cuando señala que para liderar exitosamente es imprescindible reconocer nuestra “irracionalidad fundamental”, erigida en el reconocido esquema que proponen las neurociencias del “cerebro superior de los mamíferos”, compuesto de tres partes: la reptiliana, que controla las respuestas automáticas que regulan el cuerpo; el antiguo cerebro mamífero o límbico, que gobierna sentimientos y emociones; y el recientemente evolucionado neocórtex, la parte que controla la cognición y el lenguaje.

El sistema límbico es entonces el responsable de los estados emocionales. Pero tam-

bién, esto es fundamental, de la toma de decisiones. “De la conducta humana en todas sus manifestaciones y de todas nuestras decisiones, aunque no esté capacitado para el lenguaje” (Sinek, 2021, p. 73). Es que esta es una parte del cerebro diferente a la de la abstracción y el pensamiento analítico. Por eso, “no tenemos acceso consciente a los orígenes de nuestras emociones... una vez que las sentimos, todo lo que podemos hacer es tratar de interpretarlas, traducirlas en lenguaje. Pero muchas veces lo hacemos mal” (Green, 2019, p. 40). Así funcionamos, también, en el ámbito político.

La parte de nuestro cerebro que toma la decisión de acompañar a determinada propuesta electoral es, en última instancia, la encargada de las emociones. Una decisión que inmediatamente pasamos a racionalizar, entre otras cosas, a fin de poder expresarla a través del lenguaje. Por eso, la potencia de una narrativa electoral, que procura persuadir en favor de determinado candidato, está dada por su capacidad de conectar con la emocionalidad de los votantes. Y movilizar, a partir de esta conexión, su voluntad. Xavier Peytibi (2019) se refiere a este fenómeno como “la pérdida de la racionalidad a la hora de decidir el voto, con la primacía de la emoción”. Y señala que son nuestros candidatos quienes deben ser capaces de generar esa activación de la voluntad desde la conexión, desde la empatía. Como veremos más adelante en este mismo capítulo, semejante capacidad está íntimamente vinculada a la habilidad de la oferta política de motivar la conducta. Y para ello, es imprescindible transmitir los *porqué*.

### ***Historias para emocionar, emociones para pertenecer***

Las historias inspiran a la gente porque permiten que las personas se imaginen a sí mismas como parte del relato. Por eso, las narrativas bien contadas ayudan a crear un sentido de pertenencia e identidad colectiva, algo especial si estamos intentando generar una *motivación* genuina de la conducta y dosis (al menos) mínimas de *lealtad* en el elector (sobre las diferencias entre la manipulación y motivación y sus impactos en la lealtad de las conductas nos detendremos luego). Cuando los votantes se ven reflejados en la historia que estamos contando desde

la campaña, sienten que sus propias experiencias, valores y aspiraciones están representadas y defendidas. Esta identificación emocional es la que facilita la persuasión y la movilización hacia el comportamiento electoral que buscamos.

Es por ello que las narrativas de campaña deben estructurarse sobre propuestas de valores y en una visión de futuro que resuene con el electorado. Sin embargo, una narrativa política va más allá de estos elementos; debe también ofrecer una construcción de identidad clara (¿quiénes somos?), definir al adversario político (¿contra quiénes luchamos?), identificar a los públicos objetivo (¿con quiénes estamos?) y articular una estructura temporal (¿de dónde venimos, hacia dónde vamos y dónde estamos actualmente?), que permite situar la narrativa en un contexto histórico y proyectarla hacia el futuro, proporcionando un marco coherente para la campaña. En nuestra experiencia, más allá de la estructura narrativa y la apelación emocional, estos son los elementos estructurantes de una narrativa política. De ellos hablaremos brevemente en el próximo apartado. En los últimos diez años hemos ido aplicando, a veces con más y a veces con menos rigurosidad, esta metodología: responder estas preguntas suele ser una buena guía para redactar una narrativa comprensiva.

Por todo esto, la narrativa es el eje central sobre el cual se articulan todas las acciones de una campaña. Toda campaña electoral exitosa se estructura sobre un concepto central (Fara, 2013a, p. 78), y sobre este, se despliega nuestra historia. Es así que la narrativa de una campaña electoral representa siempre la traducción discursiva y comunicacional de la estrategia. Y se materializa en eventos y acciones territoriales, en iniciativas digitales y a través de medios de comunicación masivos. Estas acciones, tanto en el plano de lo material como de lo simbólico, dan forma al despliegue del discurso político en la campaña. Por lo tanto, procuraremos abordarlos de manera abreviada en los próximos apartados, buscando “bajar” a herramientas prácticas las reflexiones conceptuales de la narrativa.

Pero antes de presentar los elementos de construcción de la narrativa y los ejes que hacen a una traducción de esta en la acción

y comunicación de campaña, entendemos que resulta recomendable detenerse de manera muy breve sobre el contexto en el cual estamos comunicando. Esta tendencia de los votantes que venimos describiendo —apoyar a los candidatos y partidos que comparten sus valores y visión del mundo, que les ofrecen una historia en la que pueden verse reflejados y con la que pueden identificarse emocionalmente— adquiere incluso mayor intensidad en tiempos de fragmentación social y polarización política. Por eso, antes de avanzar en la construcción de una narrativa en la práctica, es importante repasar en qué contexto lo hacemos. O sea, cuándo y dónde estamos comunicando.

### **¿Dónde y cuándo estamos comunicando? Algo del contexto**

Como cualquiera que haya encarado procesos de campaña (o de gestión) puede atestiguar de primera mano, encarar procesos de construcción política en el escenario contemporáneo resulta verdaderamente desafiante. A pesar de que vivimos en una era sin precedentes en términos de conocimiento y capacidad tecnológica para intervenir y modificar nuestro entorno, nuestras sociedades enfrentan las consecuencias combinadas de viejos problemas estructurales y las amenazas de fenómenos emergentes, y están protagonizadas por una ciudadanía cada vez más socialmente fragmentada y políticamente polarizada, que continúa desafiando a sus líderes, demandando tanto mejores condiciones materiales de vida como mayores niveles de integración y pertenencia simbólica.

Las sociedades contemporáneas tienen dos características conceptuales: la complejidad estructural y la volatilidad de la dinámica social. O, en otros términos, están caracterizadas por una crisis generalizada de identidades y una aceleración del cambio (y el intercambio social). La doble cualidad plantea serios desafíos a movimientos sociales, partidos políticos, líderes, organizaciones y gobiernos, que encuentran cada vez más dificultades para conducir políticamente, resolver problemas públicos y construir apoyo.

### ***Complejidad y volatilidad***

La pérdida de vigencia relativa de los grandes mitos que estructuraban la vida de la sociedad en el siglo XIX (y parte del XX) y habilitaban la constitución de identidades colectivas y subjetividades individuales ha dado pie a una verdadera pugna de discursos y sentidos que se disputan la construcción de nuevos relatos. En el pasado reciente, los partidos políticos, los sindicatos, las iglesias o el género dotaban de sentido y propósito a las vidas de las personas, proveyendo un marco común en el que entenderse, comprender el mundo, valorar y actuar sobre él. Hoy, en cambio, nos encontramos con una enorme diversidad de subjetividades políticas, sociales y culturales, tanto a nivel colectivo como a nivel individual. Diferentes formas de ver, entender y moverse en el mundo, motorizadas por intereses distintos y muchísimas veces contrapuestos. El sistema social ha aumentado así su complejidad, a medida que se despliegan cada vez más identidades más pequeñas que se superponen y se solapan, en procesos no necesariamente armónicos y que entrañan mucha conflictividad.

A esta diversidad se suma la velocidad del cambio social. En las últimas décadas, la comunidad global experimentó una serie de vertiginosas mutaciones, fundamentalmente tecnológicas, que transformaron nuestra manera de concebir y percibir todas las distancias, tanto espaciales como temporales. La masificación de internet ha favorecido la existencia de una comunidad hiperconectada y una multiplicación sin límites del volumen y la movilidad de la información. Los avances de la automatización y la inteligencia artificial desafían la manera en la que concebimos el trabajo, la creatividad y la comunicación. Una sociedad permanentemente bombardeada con información —en muchas ocasiones producida sintéticamente—, cuyos actores tienen a su alcance una creciente multiplicidad de canales para interactuar con públicos cada vez más diversos, pero que a la vez reciben grandes cantidades de contenidos muy variados, lo que limita su atención a cuestiones que les resultan de interés y los lleva a desechar el resto, que se pierde en el vacío. Un público consumidor que, como nunca antes, tiene la oportunidad de generar su propio contenido, que también circula con una intensidad y a una velocidad inéditas.

### ***Lo que nos queda...***

En gran parte como consecuencia de esta complejidad estructural y dinámica volátil de la vida en comunidad, asistimos a procesos de creciente fragmentación social y de polarización política. Y es en este contexto global que toca a candidatos, equipos de campaña y profesionales de la consultoría el sencillo desafío de motivar a los ciudadanos a que —mínimamente— se presenten un día determinado en el cuarto oscuro y elijan nuestro proyecto político como la opción para gobernar el futuro.

Es precisamente por ello que, en un mundo caracterizado por la hiperconexión y la fragmentación, la narrativa de campaña debe ser más que un mensaje claro y coherente; debe ser una historia que resuene emocionalmente, que inspire y movilice. Esta historia debe articular un sentido de propósito y comunidad en un momento en que las identidades están más fragmentadas que nunca y donde las tensiones sociales y políticas son cada vez más evidentes. La capacidad de una campaña para articular una narrativa convincente y emocionalmente resonante puede, en última instancia, marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso político. **En este contexto de complejidad y cambio constante, las narrativas emocionales se vuelven herramientas estratégicas indispensables para conectar con los ciudadanos, tanto en una gran campaña nacional como en una pequeña ciudad del interior del país.** Claro que motivar genuinamente a las personas a participar en los procesos democráticos y a construir un futuro compartido va más allá de la elección... Pero por algo se empieza.

### ***Elementos para construir una narrativa de campaña***

Hasta aquí, hemos analizado qué es una narrativa política de campaña y cuál es su relevancia en un contexto caracterizado por la complejidad, volatilidad y fragmentación. Discutimos la importancia de contar historias que conecten emocionalmente en un mundo donde las comunidades están hiperconectadas y los grandes relatos han sido reemplazados por narrativas más pequeñas y

diversas. Sin embargo, creo que —especialmente a los fines de este Manual— describir estos conceptos teóricos no es suficiente. A lo largo de los últimos años, muchas veces nos hemos encontrado con candidatos o equipos de campaña que tenían una idea, más o menos intuitiva, de la historia que querían contar. El problema era ¿cómo la estructuramos? E inmediatamente a continuación, ¿ahora qué hacemos?

En nuestra experiencia, para que una narrativa sea verdaderamente efectiva y pueda constituirse como verdadero plano estratégico de la campaña, es fundamental estructurar estas ideas en un relato escrito y comprensivo. Y a continuación desplegarlo a través de una agenda de acciones de impacto e iniciativas comunicacionales coherentes a lo largo de toda la campaña.

En el próximo apartado, propongo algunos elementos que, para nosotros, han resultado esenciales a la hora de construir una narrativa política exitosa, a través de preguntas clave que todo equipo de campaña debe considerar. Con este enfoque práctico, buscamos facilitar a los lectores la traducción de la teoría en acciones concretas para diseñar relatos que conecten, movilicen y persistan a lo largo de toda la campaña. ¿Cómo, entonces, abordar la construcción de un relato político? Una buena manera de hacerlo es respondiendo algunas preguntas.

### ***¿QUIÉNES SOMOS?***

Es casi un lugar común afirmar que la construcción de un “nosotros” es una pieza fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto político que pretenda tener éxito en una contienda electoral. Y es que, como dice Sinek (2021, pp. 70-72,103-109) todas las personas estamos atravesadas por una necesidad muy básica: la de pertenecer. No es racional: “pero es una constante que se da entre todos los pueblos de todas las culturas (...). Es un sentimiento que adquirimos cuando los que nos rodean comparten nuestros valores y creencias. Cuando sentimos que formamos parte, nos sentimos conectados y a salvo” (2021, p. 70)

Queremos estar rodeados de personas que sean como nosotros y compartan

nuestras creencias. Más aún, en el contexto en el que vivimos.

Una narrativa de campaña poderosa debe ser capaz de construir una identidad y, consecuentemente, un colectivo de pertenencia. De responder claramente quiénes somos como partido, movimiento o candidato. ¿Qué valores defendemos? ¿Qué historia compartimos con nuestros seguidores? Esta construcción identitaria no solo ayuda a diferenciarse de otros candidatos, sino que también crea una conexión emocional con aquellos que comparten nuestros valores. Como señala Eliseo Verón (1987), la narrativa debe ser capaz de crear un "colectivo de identificación", un grupo de personas que se sientan parte de este "nosotros" construido, aunque no seamos idénticos en todos nuestros detalles.

Además, este es sin duda el punto de partida para la identificación de nuevos partidarios, simpatizantes o votantes. Al responder a esta pregunta, la campaña establece una base para la creación de un grupo de pertenencia que inspire a las personas a unirse a la causa. Los estudios de opinión, tanto cuantitativos como cualitativos, son herramientas clave en este proceso: a quién le hablamos es algo que, como destaca Fara (2013a, p. 80), debe definirse a partir de la investigación que aborde, entre otras dimensiones, el estado y la orientación de la opinión pública. Si la campaña no se trata de hablarle a todos, sino de identificar y dirigirse a aquellos segmentos del electorado que son más propensos a apoyar al candidato, la búsqueda debe ser por aquellos que creen lo que nosotros creemos. O pueden llegar a creerlo. ¿Dónde están? ¿Qué piensan? Fundamentalmente, ¿qué sienten? Y, sobre todo, ¿qué valoran?

En otros artículos de esta misma publicación, se abordan con mucho más detalle las relaciones entre los resultados de la investigación de opinión pública y las definiciones estratégicas que adopta la campaña. Solo quisiera dejar una pequeña reflexión, hija de varias experiencias: construir un "nosotros" asentado en una conexión emocional a través de los valores es indispensable para erigir un proyecto político sólido, tanto colectivo como individual. Y los procesos políticos sólidos exceden a cualquier turno electoral. Hay que tener presente que cualquier campaña tiene

un objetivo, pero este no siempre es *ganar* la elección. Como suelen decir Carlos Fara y Fernanda Veggetti: "se ganan las elecciones que se puede, no las que se quiere". Y en las elecciones que no se obtiene el primer lugar, aún se puede ganar mucho en términos de construcción política, si, como suele decir Julieta Waisgold, "se construye desde la oferta".

Esto implica realizar y analizar investigaciones exhaustivas de opinión pública. Pero también significa no quedarse ahí, porque también importan nuestra visión y nuestros valores. Si no, la campaña sería sencilla: solo cuestión de hacer todas las cosas que dicen los focus que hagamos. De ser los personajes que dicen los focus que la gente busca. Sinek (2021) aporta que solo hay dos formas de influenciar la conducta de las personas: manipular o motivar. Las manipulaciones tácticas —tales como desacreditar contrarios, hacer énfasis en un único tema, utilizar el miedo y los deseos— dan resultado, pero no generan fidelidad (pp. 44-49). Construir una identidad, a través de una conexión emocional asentada en valores, tiene la capacidad de articular lealtad y un proyecto político más sólido.

Últimamente, parecen ganar terreno los liderazgos nítidos. Aquellos que definen con claridad quiénes somos. Quizás estemos frente a un cambio en la lógica electoral de la segunda mitad del siglo XX, cuando la clave era generar mensajes difusos, tendientes al "centro político" como aspiración discursiva de los *catch-all parties*. Hay quienes entienden que, quizás ahora, el objetivo ya no pase por construir una —siempre ficticia— gran mayoría, sino por liderar una minoría intensa, capaz de ofrecer una narrativa con la que alguna otra parte se sienta identificada. Es una discusión activa mientras escribimos estas líneas.

De cualquier forma, si nuestra narrativa no tiene una idea clara de quiénes somos, será muy difícil invitar a alguien más para que se sume. En una campaña electoral, la narrativa tiene que tener la capacidad de crear un grupo de pertenencia. Tiene que poder construir una identidad común que nos inspire, sobre la base de un conjunto de creencias comunes que motiven a actuar. Para militar, defendernos en redes sociales. O incluso, para ese íntimo acto que sostiene toda la estructura: votar(nos) el domingo.

### **¿CON QUIÉNES ESTAMOS?**

La definición de marcos identitarios en una buena narrativa de campaña no debería agotarse en la constitución de un “nosotros estricto”. En contextos de alta fragmentación social y política, los protagonistas de nuestra historia también tienen que encontrar aliados y compañeros de viaje. ¿Con quiénes estamos? Y esto es válido tanto desde el punto de vista de la narración, como del estructurado de la estrategia política.

En casi todas las campañas en las que hemos participado, sobre todo en el interior del país, durante los últimos años, ya desde los primeros pasos de investigación resultaba evidente que si queríamos ganar la elección, no sería suficiente con el grupo político estricto —aquel que compartía nuestra visión de máxima, que comulgaba con las mismas ideas y que respondía a los mismos valores—. Sin dudas, este núcleo —que resultaría indispensable no solo en términos de voto duro, sino también de acérrimos defensores del candidato, el partido o la propuesta electoral— tenía que ser complementado por un segundo, un tercero, un cuarto y un enésimo grupo de adherentes y votantes, a los que debíamos convencer de acompañarnos aunque no compartieran nuestra visión de máxima para la comunidad.

¿Cómo estructuramos un mensaje que también pueda dirigirse a estos públicos? En la sociedad fragmentada y el electorado desregulado, es prácticamente imposible esperar que nuestra visión completa de la realidad y del futuro permee en una mayoría absoluta de los votantes. Pero sí que es probable que distintos segmentos de la población compartan al menos algunos de los valores que impulsan nuestra propuesta electoral. Entonces, siempre nos resulta de utilidad hacernos dos preguntas: ¿qué otros actores sociales, políticos o culturales comparten algunos de nuestros valores y están dispuestos a apoyarnos? ¿Quiénes están dispuestos a hacerlo, sobre todo frente a otros candidatos?

La narrativa debe pensarse estratégicamente en términos de atributos y ventajas competitivas, no solo en función de la identidad del grupo, sino también en relación con los candidatos contra los que se compite y

los segmentos específicos del electorado que se desea atraer. El relato debe ser capaz de resonar con una diversidad de audiencias, cada una de las cuales tiene preocupaciones y aspiraciones particulares. En este sentido, es fundamental que la narrativa tenga la capacidad de extenderse más allá de la identidad básica del grupo y sea lo suficientemente flexible como para captar la atención de votantes que, aunque no compartan plenamente la identidad del “nosotros,” puedan sentirse atraídos por los atributos positivos que se resaltan en la campaña. Por los valores que proponemos.

Hace algunos años, en una elección local, trabajamos con un candidato vinculado al justicialismo. Como suele suceder en comunidades pequeñas y medianas, el “voto docente” tenía un peso específico —por la cantidad de votantes que representaba, pero también por el liderazgo de opinión que tenía sobre otros segmentos del electorado—. Los y las docentes de aquella ciudad eran históricamente refractarios al ideario y la simbología peronistas: jamás conectaríamos desde la visión de máxima. Pero sí fuimos capaces de elaborar una narrativa de “esfuerzo, mérito y progreso social en base al sacrificio”, que nuestro candidato encarnaba y que daba sustento a su propuesta electoral para la ciudad. Así fuimos capaces de conectar con el “gen de la ciudad”, que materializaban estos docentes y también nuestro candidato.

Esto fue especialmente factible porque el candidato que teníamos enfrente, aunque joven y profesional, no reflejaba acabadamente los atributos de esfuerzo y mérito que valoraba aquel segmento del electorado. Como también dice Fara (2013a, p. 77), en un entorno electoral competitivo, la campaña debe identificar y explotar aquellas “palancas” que pueden inclinar la balanza a su favor. Y esto implica una evaluación constante de las ventajas competitivas de la campaña en comparación con las de sus adversarios. Por eso es crucial que la narrativa también mantenga una perspectiva estratégica: no solo debe exaltar los atributos del “nosotros”, de manera que sean percibidos como valiosos por segmentos clave del electorado; también debe posicionarlos de forma tal que puedan ampliar la base de apoyo, identificando otros segmentos que estén insatisfechos con otras opciones políticas. Este enfo-

que permite a la campaña no solo consolidar su base de votantes, sino también atraer a aquellos que se sienten desconectados o insatisfechos con el "ellos" representado por los adversarios políticos.

### **¿CONTRA QUIÉNES ESTAMOS?**

Como cualquier historia, un buen relato político se estructura sobre el conflicto y el antagonismo. Tal como señalan D'Adamo y García Beaudoux, "el relato se edifica alrededor de un conflicto entre actores antagónicos, utiliza la lógica amigo-enemigo y los esquemas binarios para elaborar justificaciones" (2016, p. 28). Por ello, una narrativa política eficaz no solo define al "nosotros", sino que también identifica claramente a nuestros adversarios. Así se delimitan los límites del grupo y se fortalece la cohesión interna, permitiendo que el electorado sepa no solo quiénes somos, sino también contra quiénes luchamos y qué representa esa lucha en términos de valores y principios.

La construcción de las identidades políticas se fundamenta necesariamente en la contraposición con un otro. La condición de existencia de un "nosotros" es la demarcación de un "ellos": donde hay un grupo, siempre existe un borde que lo delimita. Una frontera, del otro lado de la cual están aquellos y aquellas, que por algún motivo configuran una otredad. Por eso, en nuestra historia identificamos héroes, pero también villanos, que encarnan un guion dicotómico: nosotros contra ellos.

En esta narrativa de contraposición se asignan valores positivos a nuestro grupo mientras buscamos cualidades negativas a los otros, reforzando el sentido de pertenencia y la autoestima colectiva: nuestro equipo de fútbol es el mejor, nuestro idioma es superior, nuestro partido político es el más justo, nuestros candidatos son los más capacitados. Al definir al adversario como el "otro" que se opone a nuestros valores, se refuerza la idea de que pertenecer a nuestro grupo es ser especial, diferenciando y destacando las cualidades del "nosotros" frente al "ellos".

La demarcación de ese adversario es crucial para nuestro relato, porque a través de la definición de "los otros" lograremos la tan ansiada diferenciación ante los ojos del elec-

torado, uno de los principales desafíos de la construcción de imágenes políticas (Fara, 2013b, pp. 147-150). En el mismo sentido, Amado Castillo (2019) destaca la relevancia del concepto de contraste como eje estructurador de toda la estrategia: "Contraste entendido como diferenciación, más que como ataque. Diferenciarnos en forma y en fondo. En símbolos e imágenes. En ideas y propuestas. Diferenciarnos de todos los contrincantes e inclusive de los antecesores".

La política argentina ofrece varios ejemplos de este tipo de construcción narrativa: durante los gobiernos kirchneristas, la narrativa se centró en la lucha del "pueblo" contra los "poderes concentrados" (las corporaciones, los medios de comunicación). Más recientemente, el discurso de Milei agita la imagen de lucha de los "argentinos de bien", que pretenden progresar sobre la base de su trabajo y esfuerzo individual contra "la casta", que vive de ocupar cargos públicos, pretende eternizarse en ellos y —a través, entre otras cosas de los impuestos y la corrupción—, termina resultando una carga para los sectores privados. Así, la pertenencia a un grupo político no solo se define por lo que representa, sino también por aquello a lo que se opone.

En términos narrativos, el adversario aparece como el obstáculo que impide alcanzar el futuro deseado. Queremos un país más justo, pero no es posible debido a las trabas impuestas por los poderes concentrados. Queremos una nación que valore el esfuerzo de los argentinos de bien, pero la casta lo impide. A veces, el adversario es una figura concreta, como fue "el campo" o "el grupo Clarín" para el kirchnerismo. En otras ocasiones, es un concepto más abstracto: a veces no estamos "contra" un grupo o un partido, nos oponemos a un valor o una situación; somos el movimiento porque estamos en contra del estancamiento de la provincia. Somos renovación, porque estamos en contra de las viejas prácticas de la política. Somos la verdadera encarnación del partido, contra aquellos que lo han bastardeado o se han alejado de sus valores históricos.

En tiempos tan convulsionados, no huelga decir que en política democrática la definición del adversario debe ser compatible con el reconocimiento del pluralismo. No debemos tener a definir a nuestros adversarios ni a tener conflictos con ellos. El conflicto es una parte

inevitable de las sociedades democráticas y no debería ser erradicado. Pero en política democrática, los adversarios no pueden ser percibidos como enemigos que deben ser destruidos, sino como competidores cuyas ideas pueden ser debatidas y desafiadas. Así, se promueve una forma de lucha política que es vigorosa, pero respetuosa de la legitimidad del otro.

¿Cuál es la diferencia entre enemigo y adversario? Nuevamente, es una cuestión de valores. Como explica Mouffe (2022), el "adversario" es una persona con la que, a pesar de nuestras diferencias ideológicas, compartimos una lealtad común a los principios democráticos de libertad e igualdad para todos. Los adversarios luchan entre sí porque quieren que su interpretación de estos principios prevalezca, pero nunca cuestionan el derecho de sus oponentes a competir por la victoria de su propia postura. Aunque el consenso es necesario, debe ir acompañado del respeto al disenso. Es preciso que exista consenso sobre las instituciones que son constitutivas de la democracia liberal y sobre los valores ético-políticos que deberían inspirar la asociación política. Este consenso siempre será, por tanto, un "consenso conflictual" (Mouffe, 2022).

### **¿DE DÓNDE VENIMOS, DÓNDE ESTAMOS Y HACIA DÓNDE VAMOS?**

Los cuentos siempre tuvieron un principio, un nudo y un desenlace. Por eso, una narrativa política efectiva se despliega sobre una estructura temporal que organiza el pasado, el presente y el futuro. Estas tres preguntas fundamentales —¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos? y ¿hacia dónde vamos?— son las que, junto a la estructura antagónica, nos permiten estructurar el discurso político como una verdadera narración. La estructura temporal nos habilita así a proporcionar un sentido de continuidad temporal en nuestra historia, definiendo los puntos críticos de la situación actual, ofreciendo una explicación comprensiva de cómo llegamos hasta aquí y proyectando una visión hacia el futuro. Las campañas efectivas integran estos elementos, conectando las dificultades presentes con eventos pasados (un pasado compartido) y proponiendo soluciones que puedan cambiar el rumbo en el trayecto que queda por recorrer (una visión clara y atractiva de futuro).

### **¿DE DÓNDE VENIMOS?**

Responder esta pregunta no se trata únicamente de conectar con el elector en el diagnóstico de la situación actual, sino de ofrecer una interpretación creíble y comprensible, que explique cómo y por qué hemos llegado hasta aquí. Esta construcción implica un ejercicio de memoria, que consiste en dar sentido al pasado rememorando algunos hechos mientras se olvidan otros. Existen ciertos hitos que tuvieron lugar en nuestra historia. Los que traemos a la luz son el encuadre que hacemos para nuestra narrativa. ¿Qué próceres destacamos? ¿Qué batallas recordamos? Se trata de un proceso construido socialmente, en diálogo e interacción, con la intención expresa de influir sobre estos marcos que funcionan como portadores de la representación general de la sociedad. Se trata de reconstruir nuestra historia compartida, para proporcionar una comprensión sobre el presente que contribuya a nuestra propuesta de futuro.

Trabajando hace algunos años en una provincia argentina para una precandidatura a gobernador, comprendimos a los pocos días de comenzar el trabajo de campo que la ciudadanía era plenamente consciente de que muchas cosas no andaban bien (falta de trabajo, deficientes condiciones de infraestructura y un sistema educativo que apenas brindaba respuesta). La cuestión era que en esa provincia gobernaba el mismo espacio político desde principios del milenio, atravesando elecciones con cada vez mejores resultados. Entonces, ¿qué pasaba?

Estrategias anteriores del espacio político que asesorábamos se habían concentrado en destacar los problemas irresueltos de la provincia, sin demasiado éxito electoral. De acuerdo a los estudios que teníamos, parecía evidente que no era necesario insistir en que "la provincia estaba mal". Más bien, el desafío debía pasar por proponer una interpretación de qué nos había llevado hasta allí, incluyendo la falta de capacidad o voluntad del espacio político de gobierno de ofrecer respuestas. Y proponer, además, una alternativa de futuro.

Una estrategia similar puede observarse en la campaña de Javier Milei en las presidenciales del 2023. Ofreció una historia que

explicaba el porqué histórico de las penurias económicas de la Argentina, como resultado de décadas de intervenciones estatales ineficaces y políticas populistas. Una “fiesta”, en la que “la casta” se había enriquecido a costa de la “gente de bien”, que ahora debería “pagar los platos”. Una historia que resonó de manera tan potente en la emocionalidad de sus votantes, que le sigue proporcionando cierto blindaje en la opinión pública, frente a las —quizás hasta aún peores— dificultades financieras que enfrentan algunos sectores de la población durante su propio gobierno.

Este es el poder de ofrecer una definición sobre el pasado: encuadrar los problemas del presente. El pasado es una herramienta poderosa para crear una explicación emocionalmente cargada de la situación presente. O a lo que Amado Castillo (2019) se refiere cuando dice que “la narrativa nos permite diferenciarnos cuando en vez de hablar del problema definimos las causas reales que debemos atacar, cuando hablamos de la raíz”. Es una lectura de lo que nos ocurrió, que nos hace una buena alternativa electoral hoy.

### **¿DÓNDE ESTAMOS?**

Para que la trama atrape y sea verdaderamente movilizadora, debe existir un conflicto en el presente. Ya sea simbólico, ideológico, normativo o material. Pero sin un problema que resolver no hay tensión narrativa. La ciudadanía pierde la atención, el interés, el involucramiento. Por eso debemos pensar cómo respondemos a la pregunta ¿dónde estamos?

El presente es el momento de mayor inmediatez en la narrativa política. Es donde se identifica el problema que justifica la necesidad de cambio o continuidad, y por ello debe ser siempre un momento de quiebre, más allá de si la campaña se encara desde el oficialismo o la oposición. Esto puede significar romper con el pasado para realizar un cambio, algo habitual en los discursos opositores. También puede implicar dar continuidad a un proceso exitoso de transformación al que “aún le queda mucho para dar”, estructura habitual en las estrategias de campaña del oficialismo. En este último caso, la visión del pasado reciente suele ser positiva, pero es momento de “asegurar los avances”, “redoblar la apuesta” o “iniciar una nueva transformación”.

Por ello resulta fundamental conectar con la percepción del electorado sobre el presente. Cuáles son los verdaderos problemas y necesidades y cómo actúan a nivel emocional. En aquella provincia del interior del ejemplo, resultaba evidente que el electorado percibía lo difícil que era conseguir un buen empleo o las dificultades que sufrían cada vez que requerían de la educación pública. También parecía que la insistencia de la oposición, elección tras elección, de agotar la estrategia discursiva en una enumeración de los problemas de la provincia había insensibilizado a la población sobre estos argumentos, que los achacaba cada vez más a “intereses electorales”.

Si queríamos un mensaje capaz de aglutinar no alcanzaría con decir que en la provincia “faltaba trabajo”. Era necesario algo más. ¿Qué tenían en común todas esas demandas insatisfechas? ¿Qué generaban, transversalmente, en la comunidad? En el fondo, lo que los electores sentían que vivían, día a día, era la falta de oportunidades para progresar sobre la base del esfuerzo. Un presente protagonizado por un pueblo trabajador, que se sacrificaba y se esforzaba, pero no llegaba a mejorar. La gente percibía un sistema que no recompensaba el trabajo duro ni permitía mejorar la calidad de vida. Esa falta de progreso generaba frustración y desesperanza. Al reconocer esa percepción y estructurar la narrativa en torno a esa falta de oportunidades, la campaña lograría conectar emocionalmente con el electorado de una manera más profunda y efectiva.

**En el marco de la narrativa política, el presente debe ser un reflejo de las emociones colectivas que los votantes experimentan en su vida cotidiana. Pero, además, debe presentarlos de manera tal que la solución (o al menos el principio de solución) esté al alcance de la mano: un siempre próximo domingo electoral.** Por eso el presente problemático que plantea nuestra historia debe enmarcarse de tal forma que no solo haga evidente la necesidad del cambio, sino que proporcione a los votantes una base para movilizarse: pueden contribuir a resolver este problema, a través de su elección en las urnas.

### **¿DÓNDE VAMOS?**

Nuestra historia no está completa si no podemos ofrecer una visión, una idea de hacia dónde estamos caminando. La propuesta

de un futuro posible, si tomamos las decisiones correctas en el presente. Este es el momento culminante del relato, donde se plantea la solución a los problemas actuales y se dibuja un horizonte de esperanza para la sociedad. La construcción de este futuro debe estar basada en expectativas realistas, pero también en aspiraciones que movilicen a los votantes. El éxito de este momento del relato radica en su capacidad de conectar el futuro con los sueños y las esperanzas del electorado, asociándolo además a nuestro candidato o espacio político como el mejor vehículo para alcanzar ese futuro prometedor. Así se refuerza la necesidad de su liderazgo en este momento crucial y en este marco cobran sentido sus *propuestas*.

El futuro que proponemos en nuestra visión tiene que ser creíble. Tiene que ser coherente con el pasado y el presente. No puede implicar una ruptura radical —al menos desde lo cognitivo—, sino una continuación de la narrativa que hemos construido. El futuro que se plantea en la narrativa debe proyectar una mejora tangible de las condiciones actuales, alineada con la identidad del grupo y los valores que se han defendido a lo largo del tiempo. Sociedades utópicas y soluciones mágicas no suelen tener resonancia en el electorado, que está cada vez más entrenado para los momentos electorales y detecta a la legua a “un político en campaña”.

Además, la visión debe dotar a la estrategia de campaña de la capacidad de inspirar, estimular a los seguidores y conceptualizar para ellos la situación y el rumbo, remarcando valores, pertenencia al grupo, generación de expectativas de logro y promoción de una identidad colectiva. En este sentido, el futuro propuesto no solo debe completar el arco de transformación de la sociedad protagonista del relato, sino también movilizar la voluntad de electores, adherentes y militantes. La visión es entonces el esbozo de un futuro que mueve a la gente a esforzarse por conseguirlo.

Aquí juegan su papel las propuestas, que deben ser formuladas contemplando el doble juego de lo racional y lo emocional en la movilización de la conducta. Esto no significa que las propuestas no deban ser claras o factibles, sino que deben ser presentadas de manera que generen una sensación de esperanza y posibilidad. En este sentido, Fara

sostiene que “las propuestas contribuyen al posicionamiento de un candidato, no tanto por la aceptación racional sino por las asociaciones emotivas que los votantes pueden hacer ( ... ) transmiten la sensación de que el postulante para un cargo sabe de qué está hablando” (2013a, pp. 88-89). La clave es que esas propuestas reflejen un entendimiento profundo de los problemas que enfrenta la gente y ofrezcan una solución que, más allá de lo técnico, conecte emocionalmente con sus expectativas.

En la misma campaña provincial del ejemplo, estructuramos las propuestas en torno a la idea de devolver las oportunidades de progreso a los ciudadanos. No se trataba solo de prometer más empleos o de detallar un programa de mejoras educativas (que igual sería imprescindible diseñar si nuestro candidato verdaderamente quería gobernar, más allá de ganar la elección), sino de crear un relato que mostrara cómo la política podía volver a abrir esas puertas cerradas por años de estancamiento. Este enfoque permitiría que las propuestas fueran vistas no solo como soluciones prácticas, sino como promesas de futuro.

Simon Sinek (2021) propone la idea del “círculo dorado”: un modelo conceptual orientado a ayudar a las organizaciones a comunicar su propósito de manera efectiva. En el círculo dorado hay tres niveles: los qué (los productos), los cómo (la manera en la que se producen) y los porqué (las motivaciones por detrás de la actividad de la empresa, el propósito por el cual se elabora ese producto). Sinek sostiene que la tan ansiada conexión emocional ocurre en el nivel de los propósitos y no de los productos.

En la visión de futuro de una narrativa electoral, las propuestas son algunos de los “qué” del discurso político. Pero lo que realmente importa es el “porqué” detrás de esas propuestas. “Las personas no compran lo que haces, compran por qué lo haces”, sostiene Sinek (2021), y este principio es aplicable también a la política. Las propuestas deben ser vistas como manifestaciones del propósito subyacente de la campaña, que conecta directamente con las emociones del electorado.

La propuesta de dolarización de Javier Milei en las elecciones de 2023 es un buen

ejemplo. Aunque fue criticada por muchos economistas, lo que le permitió mantener apoyo electoral no fue tanto la viabilidad técnica de la propuesta, sino la percepción de que él era el único dispuesto a tomar decisiones drásticas para cambiar el rumbo del país. El éxito de su narrativa estuvo en vincular su propuesta con una promesa de transformación radical, alineando sus propuestas con su identidad de *outsider* dispuesto a luchar contra el *statu quo*.

El mismo ejemplo puede ilustrar cómo las propuestas también juegan un rol crucial en la movilización de los adherentes. La idea de la dolarización circuló de tal manera que, si bien quizás no lograba convencer a los indecisos, resultaba una herramienta clave para que los seguidores del candidato sostuvieran discusiones, defendieran su posición y, en última instancia, fortalecieran su compromiso con la campaña. En este sentido, una batería de propuestas claras y coherentes no solo puede dar cuerpo a nuestra visión de futuro, sino que otorga a los seguidores del candidato argumentos para defender su postura y movilizar el voto en su entorno.

### **¿POR QUÉ HACEMOS LO QUE HACEMOS?**

Como ya hemos mencionado, la idea del círculo dorado que Sinek (2021) propone nos enseña que la narrativa política debe responder al propósito detrás de las acciones y propuestas. ¿Por qué queremos liderar? ¿Por qué creemos en nuestra visión? Estas preguntas ayudan a anclar la narrativa en una motivación más profunda y significativa, más allá de los objetivos inmediatos de la campaña. Y nos permiten poner en perspectiva no solo las propuestas, como decíamos en el apartado anterior, sino toda la agenda de acciones e iniciativas comunicacionales con las que procuraremos desplegar esta narrativa en la campaña.

D'Adamo y García Beaudoux nos dicen que el relato político “no se funda sobre temas concretos, sino en unos valores generales que sirven, luego, para referenciar y enmarcar temas específicos” (2016, p. 29). No se trata solo de una propuesta de educación, se trata de conectar con el valor del progreso individual sobre la base del esfuerzo. No es simplemente una propuesta de “mejoramiento de la fuerza policial”, es conectar con el sentimiento de

desprotección de una población que valora la tranquilidad, la convivencia y la seguridad. En nuestra experiencia, pensarlo de esta manera siempre nos habilita a imaginar nuevas propuestas que respondan a la estructura valorativa —quizás no de educación, pero sí a la creación de empleo, por ejemplo, como vector del progreso personal sobre la base del esfuerzo—, y también evaluar críticamente todos los demás elementos de la campaña.

En el fondo, la campaña sigue siendo una batalla comunicacional, en la que buscamos construir un contraste, una diferencia que movilice al elector a aportar su voto a nuestra causa (Castillo, 2019; Fara, 2013a, 2013b; Reina & Reina, 2013a, 2013b). Semejante activación de la voluntad solo puede provenir de una conexión emocional, porque es a partir de las emociones que tomamos nuestras decisiones (Green, 2019; Sinek, 2021). Solo hay dos maneras de generar esta conexión: a través de las manipulaciones o de la motivación genuina. Y la motivación viene siempre de conectar con el porqué (Sinek, 2021). Si un candidato no es capaz de expresar por qué aspira a un cargo público más allá de las viejas fórmulas del “servicio a la comunidad”, “el desarrollo de la ciudad” y similares (algo que, por otra parte, constituye el mínimo razonable exigible a cualquier político), pues entonces, ¿cómo sabrán los electores que es allí donde deben colocar su confianza? Por eso, el primer desafío viene dado por la claridad en el porqué.

Vale la pena repetirlo: toda la campaña debe transmitir nuestro porqué. No es una tarea sencilla, pero buena parte del trabajo del estratega pasa por construir un discurso político, una agenda de acción y un plan de comunicación que lo logren. Cómo hacemos campaña refleja quiénes somos y en qué creemos. “El estilo de campaña refleja nuestros valores: así como se hace campaña, se va a gobernar”, aclara Fara. Luego agrega: “Una campaña desorganizada no puede transmitir seriedad; una campaña tradicional de actos de militantes no puede instalar que somos el cambio; una campaña aburrida, formal, no es lo mejor para indicar que somos lo nuevo, lo moderno” (Fara, 2013a, p. 90). Por eso, el segundo gran desafío requiere disciplina en el cómo.

Por supuesto, la construcción no es sencilla. Es en esta instancia donde apelamos a la (re)construcción de mitos, estas “historias o

eventos, reales o imaginarios, que iluminan ciertos valores clave de una sociedad o grupo” (D’Adamo y García Beaudoux, 2016, p. 30), y a la utilización de símbolos poderosos que sean capaces de conjurar nuestros valores y plasmarlos en la tierra (el territorio), el agua (el ecosistema digital) y el aire (los medios masivos de comunicación). Y debería ser a partir de esta orientación que se definen las acciones que integrarán nuestra agenda y las iniciativas que nutrirán nuestra comunicación de campaña. Y en este sentido, el tercer desafío sigue siendo la coherencia en los qué. Eventos, comunicados, fotografías... todo debe contar la misma historia. Si lo logramos, alcanzaremos una Meca cada vez más elusiva a los candidatos: la autenticidad.

### ***¿Cómo nos comunicamos y movilizamos? Acción y comunicación***

Hemos establecido, quizá hasta demasiado reiterativamente, que la narrativa debe orientar y dar contenido a toda la campaña. Y esto es válido no solo en materia comunicacional, sino también en los eventos y actividades de campaña. **Cada elemento de la campaña —desde discursos y debates hasta publicaciones en redes sociales y eventos comunitarios— debe fungir como mojón de despliegue de la narrativa, asentada en la propuesta política de valores que nos permitan conectar.** Pero una campaña es una gran batalla comunicacional. Y una campaña no es una campaña sin eventos.

Es que, en definitiva, vivimos en un mundo tangible. Y la única manera de que el elector conozca aquello en lo que creemos, la única forma de apuntalar la diferenciación y establecer el contraste es a través de lo que decimos y hacemos. Hay muchas maneras de organizar la acción y comunicación de campaña. En nuestra experiencia, definida la narrativa, siempre es bueno trazar dos documentos estratégicos: la agenda y el plan de comunicación. Porque, aunque la campaña en sí sea inherentemente caótica, como dice Carlos Fara: “el tema es cómo tratamos de acotar el caos en un proceso que dura muy poco tiempo, es muy intenso, y donde se desarrollan muchas energías y tensiones” (2013a, p. 108).

Claro que, en la sociedad de la información, instrumentar una agenda y un plan de comunicación demanda de la convergencia de técnicas digitales, medios masivos y estrategias territoriales. En este sentido, Falcundo Cantelmi señala la relevancia de las “narrativas políticas transmedia”, para aludir a los relatos que se transmiten a través de la convergencia de diferentes canales, medios y plataformas. Las plataformas digitales suelen habilitar una comunicación directa y personalizada con los votantes, los medios pueden aportar un alcance amplio y generalizado, y las estrategias territoriales facilitan el contacto directo y personal con los votantes en sus comunidades. Si agenda y plan recurren a esta convergencia de técnicas, la campaña tiene más chance de maximizar el impacto de su narrativa y asegurar que el mensaje se transmita de manera coherente a través de múltiples canales.

### ***La estructura temporal de campaña***

Una vez clara la narrativa y aún con una agenda y un plan de comunicación bien diseñados, es necesario recordar que en tiempos de hiperconexión y competencia cognitiva, ninguna de las actividades, ninguna declaración en medios, ningún posteo (por más agresivamente pautaado que se encuentre) pueden transmitir en una sola entrega todo el concepto de campaña. Porque este concepto se transmite con la constancia, la disciplina. **La imagen del candidato y su propuesta política se construye de a poco en la mente y el corazón del elector.**

Por eso, lo más importante es que la agenda de acción y plan de comunicación materialicen verdaderamente el despliegue del discurso político. Esto puede hacerse de manera relativamente intuitiva, si el candidato y el equipo tienen buen olfato, los conceptos estratégicos están claros y la campaña es relativamente pequeña (y, por lo tanto, no abundan las distracciones). Pero por lo general, aparecen un montón de cosas que atender. Cosas que decir, invitaciones a las que responder. Y si no hay un plan, es más probable que se le dé lugar a estas cosas que no transmiten nuestro concepto estratégico. Que no cuentan nuestra historia.

## LA LÍNEA DE TIEMPO

Toda campaña puede ser entendida como una gran canción. Y como cualquier canción, tiene una cadencia. Momentos más suaves y más estridentes. Grandes estallidos de sonido, pero también espacio para los silencios. Esto es a lo que Fara (2013a, p. 92) llama el “*timing*” de la campaña. Con momentos más racionales y más emocionales. Con predominancia de cierto tipo de mensajes, preferencia por determinadas plataformas y prioridad en distintos públicos específicos. Todo ello, en el marco de un caos en permanente renovación, con innumerables especificidades de cada caso y en una batalla permanente, en la que los demás también juegan.

¿Cómo podemos entonces ordenar nuestro abordaje de la campaña? En nuestra experiencia, siempre es bueno escribir por anticipado toda la canción. Diagramar una línea de tiempo, que finaliza en el Día D (incluso quizás un poco más adelante). Y construir hacia atrás.

Al menos en el papel, profesionales y consultores acuerdan en que el tiempo es el recurso más limitado y escaso de toda campaña electoral: es el único que no se renueva. Y suele ser el que más se desperdicia. Pero bajar esta idea a lo concreto implica pasar de hablar de “tiempos” a pensar en meses, semanas y días. Si hay algo que caracteriza a cualquier campaña, sin importar con cuánto tiempo se inicie el trabajo, es que hay un número limitado de días. Desde que trazamos la línea de tiempo, hasta el final de la elección hay 270, 180, 90 días. Y cada día que pasa, es un día menos.

Tener en cuenta este factor, tiránico pero muy fácil de medir, resulta siempre de gran utilidad para ordenar la campaña. Queremos hacer un gran *spot*, con participación de todos los dirigentes del espacio político saludando y dando su apoyo a nuestra candidatura. ¿Cuándo lo queremos postear? ¿Cuándo sirve a la estrategia política? Y una vez determinado este momento puntual de la campaña, ¿cuánto tiempo llevará producirlo? ¿Cuánto tardarán los dirigentes en enviar sus fragmentos? ¿Desde cuándo hay que empezar a solicitarlos? ¿Cuánto demorará en encontrar su espacio en los medios de comunicación masivos? Puede parecer obvio

en el papel, pero en estos últimos diez años, hemos visto grandes ideas fracasar por no tener en cuenta el factor temporal.

¿Qué colocamos en esa línea de tiempo? Hay hitos que están dados por el propio cronograma electoral. Con pocas excepciones, en todos los ordenamientos jurídicos se prevé un momento para la inscripción de las alianzas o frentes electorales. ¿Qué vamos a decir al respecto? ¿Juega algún papel el armado electoral? ¿Es esta una elección donde la unión de nuestro frente significa algo? Hay un momento para la inscripción de candidatos. ¿Quizás nuestras listas legislativas tienen algo para reforzar? ¿Quizás nuestra lista transmite equipo, juventud, apoyo partidario? La respuesta a todas estas preguntas está en la narrativa de campaña. La clave es desplegarla en el tiempo sobre los pivotes que pueden suponer estos momentos.

El inicio y el fin formal de la campaña son otros hitos comparables. Los “actos de lanzamiento” o los “actos de cierre de campaña” son cada vez menos populares en contextos de alto descreimiento político, pero siguen resultando poderosos para ordenar y motivar a la tropa propia. Además, tienen una enorme potencialidad simbólica, si podemos utilizarnos para desplegar nuestra narrativa, contar nuestra historia y conectar con nuestros electores.

En ese marco también caben otras preguntas, cuya respuesta siempre varía con la estrategia y la narrativa que queremos contar. Las propuestas: ¿juegan un rol importante en nuestro esquema político? ¿Los equipos técnicos? ¿Los presentaremos? ¿Mostraremos capacidad, experiencia? ¿Sumaremos gente extrapartidaria? ¿Será este un gobierno de técnicos, de científicos? ¿Dónde están representados los empresarios, los gremialistas?

Como bien dice Fara (2013a, pp. 90-92), en una campaña también existen numerosas actividades que cumplen el rol ritual de transmitirles a las “facciones internas” y a los “sectores de poder” económico o social cuáles son las decisiones que se tomarán y las propuestas que se pondrán en práctica en caso de llegar al gobierno, y con qué capacidad de gestión se las afrontará. Estas acciones pueden tener distinto nivel de impacto, pero en general no es necesario que sean

mediatizables ni viralizables. Basta con que el mensaje sea claro y creíble por parte de nuestros públicos objetivo... y que encuentre su lugar en la estructura temporal de la campaña.

Para pensar esta línea de tiempo en términos de la estrategia de impactos descrita en el apartado anterior, es útil recuperar la idea que proponen Augusto y Máximo Reina, como orientador genérico de grandes rasgos: "para una campaña de 60 días tendríamos que planificar al menos 10 acciones de alto impacto (incluyendo el acto de lanzamiento y el acto de cierre, como a razón de una por semana), 50 acciones intermedias y cientos de acciones ordinarias" (2013a, p. 204)

**Es imposible mantener la atención del público todo el tiempo. Por eso, la idea es cantar una canción que no aburra ni se desgaste.**

Esto no significa quedarse quieto con el plan. Demasiada rigidez es tan mala como demasiado poca. En cualquier campaña, es altamente probable que tengamos que cambiar el ritmo de la canción de acuerdo a la melodía que proponen los demás protagonistas. O de los ruidos que emerjan de lo que se vaya suscitando en la coyuntura.

## **RACIONALIDADES Y EMOCIONALIDADES**

La cadencia o el *timing* de la campaña puede variar enormemente de acuerdo a múltiples factores. Sin embargo, de cualquier manera, es positivo diseñar momentos más bien racionales y momentos más bien emocionales en el marco de la canción Transmitir con éxito nuestros propósitos, nuestros "porqué", en contextos como los descritos requiere una paciente construcción acumulativa de imagen en la mente y el corazón del electorado. Y esto requiere reconocer que, si bien decidimos con nuestras emociones, solo podemos expresarlas a través de la racionalización. Por ello resulta tan relevante mantener una enorme disciplina en los "cómo" y una gran coherencia en los "qué".

Ya en 2013, Fara nos decía que "no todo el electorado se interesa en una campaña al mismo tiempo" (2013a, p. 92). Y dividía la campaña en tres grandes momentos (inicio, medio juego y final de la campaña) que iniciaban más racionalmente e iban creciendo en emotividad.

En el inicio de campaña, estos mismos autores marcan el involucramiento de los más politizados, ideologizados e informados (quienes, además, suelen tener su voto más decidido de antemano). A veces son sectores de mayor nivel socioeconómico, más informados, que siguen la política y acceden al mundo desde un nivel más lógico-racional. Pero a veces también son los militantes, los creyentes, los *first-buyers* (Sinek, 2021). Es cuando se interesan los "segmentos críticos": líderes de opinión, dirigentes sociales y económicos, que seguramente quieran medir a nuestro candidato y los efectos de su posible triunfo sobre sus intereses. Pero también cuando prestan atención los militantes, actuales o potenciales, que movilizados por su propia visión y pulsión política, están dispuestos a seguir líderes capaces de expresar con claridad su porqué.

Por eso, una primera sugerencia suele ser orientar los contenidos de comunicación (y los eventos de la agenda) a la argumentación programática, a la persuasión racional. Pero en nuestra experiencia, también es un gran momento para clarificar y transmitir la potencia de nuestra propuesta valórica. Para sentar las bases de nuestra historia: quiénes somos, con quiénes y contra quién. Para intentar establecer una conexión emocional duradera, que movilice a nuestros adherentes y pueda ir creciendo en intensidad a medida que avance la campaña. Este es el momento en el que tenemos que movilizar a nuestros votantes duros, quienes se sentirán más fácilmente motivados por nuestra propuesta política y que tendrán un rol clave en la dispersión de nuestro mensaje de campaña. Aquí tenemos que conectar con ellos, para que sientan la narrativa como propia y la amplifiquen.

En este sentido, en nuestros esquemas temporales solemos incorporar un momento previo a la argumentación racional, usualmente asociada a las explicaciones y propuestas. Un momento casi de "precampaña", en el que el foco está puesto en escuchar. No solo en mostrarlo, a través de actividades e iniciativas comunicacionales, sino fundamentalmente en hacerlo. Al final del día, siempre hablamos de personas. Son personas las que votan, con historias, con problemas, con preferencias. Y son personas los candidatos. Y personas a las que ne-

cesitamos convencer y movilizar para que nos militen, nos defiendan, nos voten.

Como hemos dicho en numerosas oportunidades, semejante movilización de la voluntad solo puede darse a través de la manipulación o la motivación. Y la verdadera motivación es imposible si prescindimos de un momento y un espacio dedicado íntegramente a ESCUCHAR a estas personas.

A medida que se avanzaba hacia el final de la campaña, Fara (2013a) proponía pasar a un esquema cada vez más emocional, entendiendo que, en general, la politización crece a medida que se acerca la fecha de la elección. La famosa idea de que “todavía no hay clima de campaña en la calle” o que “la gente no está pensando en la elección” reflejan percepciones intuitivas muy acertadas de los candidatos y militantes sobre un fenómeno político real: en muchos casos, para grandes mayorías de la población, la campaña se experimenta durante muy pocos días, cerca de la elección. Por eso, las campañas

son cada vez más cortas. Y muchas personas —más desinteresadas en política, más desinformadas o con menores niveles de participación— solo se interesan (a veces incluso toman conciencia de la propia existencia del acto electoral) cuando su proximidad lo vuelve prácticamente insoslayable.

En las etapas finales de la campaña se involucran entonces las personas que forman su opinión “a partir de impresiones fragmentadas, incompletas, experiencias personales, emociones o comentarios de allegados” (Fara y Veggetti, 2013, p. 93). Por eso, “el volumen de campaña sólo puede subir en los tramos finales, cuando ya todo el mundo da por legítimo que los candidatos recorran las calles y los programas televisivos para transmitir sus propuestas a la sociedad” (Fara y Veggetti, 2013, p. 106). Y en esta etapa, se recomiendan contenidos comunicacionales menos argumentales y más basados en la imagen y la emoción, la personalización en torno al candidato y el eventual *grand finale* con la apelación directa al voto y la movilización.

---

## REFERENCIAS

- Castillo, A. (2019). La estrategia es el contraste. *Beers&Politics*. <https://beersandpolitics.com/la-estrategia-es-el-contraste-2/>
- D'Adamo, O., & García Beaudoux, V. (2016). *Comunicación política: narración de historias, construcción de relatos políticos y persuasión*. Ediciones Gestión Política.
- Fara, C. (2013a). Estrategias de campaña. En C. Fara (comp.), *Acciones para una buena comunicación en campañas electorales: manual de marketing y comunicación política*. Konrad Adenauer Stiftung y ACEP. <https://www.acep.org.ar/notices/1446-nueva-edicion-del-manual-de-marketing-y-comunicacion-politica-abc.html>
- Fara, C. (2013b). Storytelling: ¿cómo construir el relato? En C. Fara (comp.), *Acciones para una buena comunicación en campañas electorales: manual de marketing y comunicación política*. Konrad Adenauer Stiftung y ACEP. <https://www.acep.org.ar/notices/1446-nueva-edicion-del-manual-de-marketing-y-comunicacion-politica-abc.html>
- Greene, R. (2019). *Las leyes de la naturaleza*. Editorial Océano.
- Mouffe, C. (2022). *Agnóstica. Pensar el mundo políticamente*. Fondo de Cultura Económica.

Peytibi, X. (2019). *Las Campañas Conectadas. Comunicación política en campaña electoral*. Editorial UOC.

Reina & Reina (2013a). *Acciones de campaña. En C. Fara (comp.), Acciones para una buena comunicación en campañas electorales: manual de marketing y comunicación política*. Konrad Adenauer Stiftung y ACEP. <https://www.acep.org.ar/notices/1446-nueva-edicion-del-manual-de-marketing-y-comunicacion-politica-abc.html>

Reina & Reina (2013b). Organización de campaña. En C. Fara (comp.), *Acciones para una buena comunicación en campañas electorales: manual de marketing y comunicación política*. Konrad Adenauer Stiftung y ACEP. <https://www.acep.org.ar/notices/1446-nueva-edicion-del-manual-de-marketing-y-comunicacion-politica-abc.html>

Sinek, S. (2021). *Empieza con el porqué*. Empresa activa.

Verón, E. (1987). La palabra adversativa. Observaciones sobre la enunciación política. En E. Verón; L. Arfuch; M. Chirico; E. De Ipola; N. Goldman; I. González Bombal; O. Landi, *El discurso político. Lenguajes y acontecimientos*. Hachette

## CAPÍTULO 7

# *Storytelling:* ¿Cómo construir el relato?

Carlos Fara

### INTRODUCCIÓN

“El relato es importante, no alcanza con el ejemplo, no alcanza”, dijo el expresidente Mauricio Macri al poco tiempo de comenzar el gobierno de Javier Milei. Con esa frase quería transmitir que poseer un relato es constitutivo de cualquier proyecto político, y no se puede progresar políticamente sin él. En lo que va del nuevo siglo, en la Argentina predominó durante muchos años el *storytelling* del kirchnerismo, y Milei llegó al poder con una dialéctica muy poderosa. Algunos aspectos de esta temática se desarrollan en profundidad en el capítulo dedicado a la narrativa transmedia.

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

Esta conocida desconfianza hacia la política actúa en detrimento de quienes tratan de hacer las cosas correctamente, considerando que el común de los atributos establecidos para la política en general son negati-

vos. Por lo tanto, elegir los atributos desde los cuales se construirá la diferencia requiere de una investigación previa y profunda que permita poner sobre la mesa los significantes que tengan mayor cercanía simbólica con la opinión pública.

El segundo gran problema es que el público se torna más sofisticado a medida que va pasando el tiempo. Los estímulos que recibe en términos de comunicación política, en *marketing*, en las campañas, dejan sedimentos sobre la población. Así, el electorado se encuentra cada vez más entrenado —advertido— en el *marketing* político, en parte porque los medios realizan de antemano el análisis semiótico de las piezas de comunicación —spots, mensajes—, incluso antes de que sean puestas al aire; se interesan cada vez más por el *backstage* (detrás de la escena) de las campañas y no por las ideas, las propuestas. De esta manera, se pierde el efecto deseado, tal como ocurre con un chiste explicado. Eso nos obliga a inventar nuevos “trucos” en cada elección, o imaginar cómo hacer que el *marketing* político no parezca *marketing* político. La gente dice “ah, eso lo hacen por *marketing*”, lo que tiene una connotación totalmente peyorativa y es leído como “esto lo hacen para manipular, para mentirme, para hacerme creer tal cosa”. Por eso, en los últimos tiempos se han impuesto en varias partes del mundo líderes que lucen “auténticos”, que no tienen prurito al expresar opiniones altamente polémicas, no “políticamente correctas”. Solo para citar tres ejemplos exitosos del continente americano: Trump, Bolsonaro y Milei.

Esto es lo que ha pasado habitualmente en la comunicación política en los últimos 25 años, y es un proceso que se ha ido profundizando. Por lo tanto, la cuestión es cómo ha-

cer llegar nuestros mensajes políticos teniendo en cuenta estas barreras de acceso cada vez más altas que nos presenta el electorado. Y ahí es donde aparece el relato. Si bien se habla de *storytelling* desde hace varias décadas, contar historias es en realidad algo tan viejo como el mundo, pero se ha tenido la necesidad de recurrir a esta antigua costumbre sociocultural para sortear el blindaje cada vez más fuerte que presenta la gente ante los mensajes políticos.

Es en el contexto de estos dos problemas, que surge la necesidad de poner la centralidad de la comunicación en el *storytelling*. ¿Por qué se puso de moda contar historias, tener un relato? Como sucede la mayoría de las veces, la tendencia comienza en los Estados Unidos, y más precisamente en el mundo empresarial. Con el tiempo, el discurso político tradicional se fue degradando y debieron buscarse nuevos tipos de herramientas que lograran la tan ansiada diferenciación. Entonces, “¿cómo nos diferenciamos?”, dijeron las empresas, marcando el camino para los consultores en comunicación política: refrescando una y otra vez los posicionamientos a partir de contar nuevas historias que ofrezcan un sentido.

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

Las historias no están dirigidas al intelecto, sino “al niño que aún conservamos dentro” —dice Christian Salmon (2011)—, considerando que últimamente desde el punto de vista de la comunicación política las propuestas racionales, técnicamente bien diseñadas, probadas, no están llegando al electorado, no logran atravesar las barreras de acceso cada vez más altas que han desarrollado los electores frente a los mensajes políticos. Las historias, en cambio, son pura saturación simbólica, pura emoción: eso es lo que les da la pregnancia simbólica-afectiva, que les permite sortear este blindaje.

Por lo tanto, es necesario inundar el campo comunicacional de emotividad, precisamente porque todo el tiempo se debe estar contando

una historia. Ya no se trata de una construcción de marca de largo plazo, sino de relatos que tienen una vida de corto plazo y que requieren renovación periódica.

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

Este fenómeno se ha visto agravado con el fenómeno de la posverdad. Aquellos *spin doctors* de los 80 y los 90 trataban de reinterpretar los hechos, pero estos estaban fuera de discusión. En los últimos años, los hechos están dejando de ser relevantes, porque lo importante es lo que cada uno crea. Por eso poco importa si la ciencia afirma que la Tierra es redonda, porque para algunos es plana y creen que el resto del mundo está equivocado. Así es como nos encontramos cada vez más seguido con candidatos y gobernantes que pueden decir las cosas más estrafalarias sin pagar costo algo, simplemente porque su público les cree. El principio de verosimilitud está en absoluto cuestionamiento. De más está decir, como también se lo analiza en otro capítulo de este manual, que el uso sofisticado de las redes sociales agravó esa característica de la política contemporánea.

Tal es el impacto de esta tendencia —magníficamente descrita por el francés Christian Salmon en diversos libros— que algunos autores ya hablan de que estamos viviendo en una “narrarquía”, es decir, el gobierno de la narrativa. Bill Clinton es bien arriesgado al afirmar que la política hoy ya no consiste en resolver problemas económicos, políticos o

militares, sino que “debe dar a la gente la posibilidad de mejorar su historia”. Como si el presidente fuese “el guionista, el realizador y el principal actor de una secuencia política que dura el tiempo de un mandato”, observa Salmon (2008). Los comunicadores tratan de construir historias para que la gente se sienta mejor con la suya.

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

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

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

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

## Un ejemplo de construcción de relato

Solo a modo de ejemplo, mostraremos un esquema de relato para una campaña exitosa. En este caso, se trataba de un intendente de una ciudad del centro del país con niveles importantes de pobreza. No se hará un análisis pormenorizado dada la escasez de espacio:

### A) LA ESTRATEGIA

Se trataba de un candidato que representaba la continuidad de su propia fuerza política, y por razones políticas se había tenido que hacer cargo de la gestión municipal unos 6 meses antes de la elección. Por lo tanto, era el intendente en ejercicio de un gobierno que venía desgastado, y la gran mayoría del electorado pedía un cambio. Como consecuencia, era necesario desprenderse del pasado inmediato de su propio partido, mostrar que él era el cambio buscado y mirar hacia adelante.

Al ser una elección de cambio, se privilegiaría que hubiera oxigenación, renovación, más energía, más cercanía, más escucha. Al no haber otro candidato en la cancha con nombre propio, se facilitaba la opción de

“el que hace vs. la nada”. En consecuencia, la campaña se orientó a resaltar al candidato-intendente como garantía de renovación, energía y cercanía.

La lógica estratégica se basó en las siguientes cuestiones:

- Personalizar la campaña en el candidato-intendente;
- Municipalizar la elección: no convenía que la gente pensara en el gobernador;
- Fragmentar la oposición: de ese modo se dividían las opciones de cambio;
- Se trataba de una campaña actitudinal: mostrar las actitudes correctas es lo que permitiría ganar la elección;
- No introducir cuestiones nacionales;
- Las obras públicas eran la gran expectativa, pero pequeñas cosas que demostrasen vida, alegría, movimiento (cultura callejera, deporte, etc.) despertaban aprobación.

## B) EL RELATO

Con base en las investigaciones de opinión pública, y en el mapa de posicionamiento definido, se elaboró el siguiente relato inicial para la gestión (las palabras en negrita fueron consideradas claves por la pregnancia simbólica afectiva):

- Es importante que los (locales) votemos a gente con nombre y apellido, que sepamos quién es quién, y qué hizo cada uno por esta ciudad.
- En los años de confrontación nos estamos como ciudad y nosotros queremos **progreso**.
- Vamos a hablar con quien haga falta siempre por el **progreso** de (la ciudad).
- No tenemos todos los recursos que deseáramos para hacer todo lo que nos piden los vecinos. Pero nunca voy a dejar de **escucharlos**, de visitarlos, de poner la oreja y de **poner la cara**.

○ Somos el municipio que está **siempre un paso adelante**: en educación, en seguridad, en...

○ Sabemos que **tenemos que hacer mucho más en los barrios**. Nadie en esta ciudad tiene que sentirse abandonado, porque no vamos a **abandonar** a nadie.

○ Ojalá algún día podamos tener una ley de ficha limpia en la nación, la provincia y acá para que los que cometieron delitos nunca más puedan presentarse a un cargo.

○ Para que (la ciudad) avance **necesitamos el apoyo de la nación y la provincia**; el que diga algo distinto les está mintiendo.

○ La política no puede ser un *ring* de boxeo, **peleándonos con todo el mundo** nunca vamos a avanzar.

○ La prioridad tiene que ser conseguir recursos para que (la ciudad) progrese, **no pelearse** con otros políticos, por intereses personales o partidarios.

○ **Miremos para adelante**, trabajemos para (la ciudad) de 2030, con más **oportunidades de desarrollo para todos y todas**.

Nótese las siguientes cuestiones:

1. La narración comienza con el esquema clásico del “había una vez”. Se describe la situación al inicio de la historia: ¿de dónde venimos? Opera como una suerte de balance, fija un parámetro a partir del cual se quiere evaluar el *target*.

2. Describe el horizonte hacia el cual se apunta (“[la ciudad] de 2030, con más oportunidades de desarrollo para todos y todas”), pero dentro del marco de asimilación valorativa del electorado.

3. Marca al mismo tiempo el estilo con el cual se quiere gobernar, más allá de lo concreto (“no pelearse con otros políticos, por intereses personales o partidarios”) para coronar la esperanza.

4. Advierte que no todo está bien, de modo de ser realista y no exacerbar las expectativas innecesariamente (“tenemos que hacer mucho más en los barrios”).

5. Hace uso del temor que representa un cambio erróneo (“Ojalá algún día podamos tener una ley de ficha limpia en la nación, la provincia y acá para que los que cometieron delitos nunca más puedan presentarse a un cargo”).

6. Alude tangencialmente a algunos adversarios a partir del temor a que se imponga una lógica de confrontación hacia el gobierno provincial, pero lo hace en un tono tranquilo, sin tener que recurrir a un estilo de blancos y negros, de buenos y malos. Si la sociedad no lo exige y la situación estratégica no lo necesita, el enfrentamiento no tiene cabida en el relato (“Para que la ciudad

avance necesitamos el apoyo de la nación y la provincia; el que diga algo distinto les está mintiendo”).

7. Concluye con la apelación que orienta al voto (“Miremos para adelante”).

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

---

## REFERENCIAS

Salmon, C. (2008). *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Península.

Salmon, C. (2011). *La estrategia de Sherezade. Apostillas a Storytelling*. Península.

## LECTURAS RECOMENDADAS QUE SE RELACIONAN CON ESTE CAPÍTULO

Fara, C. (2012). Storytelling. *El Estadista*, número 56.

Lakoff, G. (2004). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Complutense.

Lakoff, G. (2008). *Puntos de reflexión. Manual del Progresista*. Península.

## CAPÍTULO 8

# Cada canal tiene su mensaje: ¿qué es la comunicación política transmedia?

Facundo Cantelmi

Para empezar, debemos definir qué es la comunicación transmedia, y luego ver cómo dicha estrategia narrativa puede colaborar en la comunicación política.

De acuerdo con Robert Pratten(2011)<sup>1</sup>, las narrativas transmedia son participación, interacción y colaboración de las audiencias. Se busca enriquecer la historia central a través de experiencias interactivas, participativas y coherentes, que buscan involucrar a la audiencia de manera más profunda y holística en la experiencia narrativa.

La comunicación política transmedia es una herramienta narrativa que propone tomar el relato político central y expandirlo a diferentes plataformas (textos, videos, *podcast*, juegos, experiencias, etc.), que tiene por objetivo central llegar a diferentes audiencias y que se genere participación, inmersión e interacción con el fin de que consuman, creen y compartan contenido a partir de las premisas narrativas propuestas en nuestro relato político central.

Jeff Gomez, uno de los principales referentes, en sus múltiples conferencias entiende las narrativas transmedia como mundos narrativos que se desarrollan a través de múltiples plataformas de medios, donde cada componente contribuye de manera única y significativa al conjunto. El público desempeña un papel activo al interactuar con la historia y, a menudo, contribuye a su expansión; mientras que Henry Jenkins en su

libro *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide* (2006) las definió como: "un proceso en el cual elementos integrales de una historia son dispersados sistemáticamente a través de múltiples plataformas de distribución de contenido con el fin de crear una experiencia de entretenimiento unificada y coordinada. Idealmente, cada medio hace una contribución única y valiosa a la comprensión global de la historia" (Pp. 28-29)

Si nos proponemos analizar estas definiciones, se nos está revelando una serie de puntos medulares: en principio, nos dicen que debe haber una narrativa central, es decir, un protagonista con una visión y una misión, delineado en sus características, arquetipos, objetivos, y un antagonista o contrincante. Como en toda narrativa clásica existe un conflicto, es decir una tensión entre dos fuerzas y la eterna batalla por imponer una visión del mundo por sobre otra. Este tipo de narrativas tradicionales, que responde a la estructura universal planteada en el libro *El viaje del héroe*, del mitólogo Joseph Campbell (2014), obedecen a una estructura milenaria con la que fuimos aprendiendo como especie humana a incorporar los relatos. A diferencia de nuestro antepasado chimpancé, los seres humanos evolucionamos al poder construir relatos que generan una gran red humana conectada por medio de símbolos que crean identidad y pertenencia a una idea; lo podemos encontrar representado tanto en películas, cuentos, narraciones, y muy claramente en las narrativas políticas, ya que suelen ser

---

<sup>1</sup> Director ejecutivo y fundador de Transmedia Storyteller Ltd., productor de cine especializado en transmedia.

relatos populares para públicos masivos. Una visión de sociedad que se enfrenta a otra.

Pratten nos habla desde un inicio de que la narrativa central está enriquecida por la participación, interacción y colaboración de las audiencias, es decir que existe una evolución del consumo pasivo de la narrativa a un consumo activo, de un formato vertical a un formato de participación horizontal. Esto es la invitación a las audiencias a crear sus propios contenidos y compartirlos por sus propios medios de comunicación. Este fenómeno, que se termina de afianzar con la llegada de internet y los *smartphones*, permite la expansión de la narrativa por múltiples canales gracias al esfuerzo (gratuito) de los integrantes de una sociedad, logrando la interacción, inmersión y colaboración alrededor de una narrativa y visión compartida de un segmento social. Pero no solo eso, otro de los pilares de una narrativa transmedia es que hace uso de diferentes plataformas para construir la narrativa, esto implica que podemos entrar al relato por medio de un video, pero podemos conocer otra parte de la historia en una serie documental, o descargando un juego o leyendo un libro, como un rompecabezas que se va armando. Cada plataforma de comunicación (redes, videos, libros, juegos, etc.) contribuye a darnos información, y mientras más plataformas el usuario explore, más profundidad se tiene y más se enriquece la experiencia de esa persona. Justamente, es a esto a lo que llamamos inmersión en el universo transmedia, como señala Henry Jenkins (2006): es una experiencia coordinada de entretenimiento, es entretenimiento para la cultura popular, es decir, para las masas.

Las diferentes plataformas pueden tener en común la misma identidad gráfica, el mismo eslogan, la misma historia, pero eso no las hace transmedia; se trata de un contenido multiplataforma, donde se adapta la información a los códigos de cada plataforma. Por su lado, en una narrativa transmedia, se trata de que cada plataforma desarrolle una parte diferente de la historia.

La táctica transmedia acompaña en paralelo a la comunicación política tradicional, que atiende el día a día y minuto a minuto. La táctica transmedia ayuda, entre otras cosas, a conversar con esos segmentos sociales que esquivan la conversación política, que apenas

leen titulares, que no se preguntan qué habrá hecho hoy el intendente, o si se está peleando con tal persona. Es una táctica que nos permite acercarnos a gente que suele buscar un agregado de valor palpable para su día a día y que hable de ellos.

A este ecosistema de contenidos, diseñado estratégicamente, es donde se suma la audiencia, pilar fundamental para la creación de más contenido por medio de sus propias redes, logrando así llegar a más personas y lo que Yuval Noah Harari menciona repetidas veces en su libro *Nexus* (2024), la creación de una gran tribu moldeada a partir de un relato que se repite de mil maneras diferentes, creando una sensación de pertenencia a una realidad intersubjetiva, es decir, basada en símbolos: una nación, un dios, una idea que define identidad e intereses. Lo que mantiene unidas a las redes humanas son los relatos ficticios. Imaginemos por un momento a esos usuarios de internet que se graban cantando una canción o repitiendo un discurso, sacando una foto en una activación de marca o haciendo un video casero disfrazados de sus personajes favoritos, alrededor de la narrativa de una serie, película o afinidad política. Todo esto contribuye al empoderamiento y al protagonismo de las personas alrededor de una narrativa central que se expande llegando a más y más personas. Sin embargo, para que eso suceda, primero debe haber una conexión emocional.

Recordemos brevemente casos emblemáticos de narrativas populares como *Harry Potter* o *Star Wars*, en las que además de las películas, tenemos los libros, redes sociales donde la gente participa agregando conocimiento, series de personajes secundarios y artículos de diarios; hasta se producen encuentros masivos en festivales con fanáticos disfrazados y que juegan a crear historias que luego comparten en sus redes, salen libros de recetas de comidas, series animadas, aplicaciones y juegos, y un sin fin de contenido que funciona de forma autónoma y que va expandiendo la narrativa central a fuerza de la participación de la audiencia.

Cambemos de escenario y pensemos en la política, en el caso significativo de la campaña de Barack Obama, en la que su propia historia —la de un hombre afroamericano— puede llegar a cambiar la historia cuando

todos creían que era imposible. Pero esa historia heroica no es solo la de él, es la de millones de otras personas que alrededor de esta narrativa promueven cientos de nuevas historias personales partiendo del discurso del “Yes We Can”, donde el antagonista era el discurso tácito del “no se puede” por tu condición de negro, de latino, de asiático, etc., y nace una canción interpretada por diferentes actores de la industria del entretenimiento a partir del relato central de Obama, que se vuelve un videoclip, y luego la gente en sus casa se vuelve a grabar cantando la canción, porque se trata de ellos, y arman nuevos videos que expanden el discurso a diferentes niveles, bajo el concepto del “Sí Se Puede”. Todo a partir de una historia inicial contada en formato oral por el propio candidato en un encuentro político y que inspiró el resto de los contenidos, llevando la experiencia a cada uno de los rincones de las redes. Las narrativas transmedia nos dan la posibilidad de hacer política sin política, tocando temas relevantes para la gente.

En política, hoy conocida como comunicación política transmedia o narrativas políticas transmedia (NPT), desde antaño los líderes requieren de buenas historias para comunicarse, transmitir ideas e información, persuadir, movilizar e involucrar. A partir de que la comunicación se volvió horizontal gracias a la llegada de internet, esta táctica narrativa resulta indispensable para generar estrategias de proximidad (física y simbólica). Principalmente colabora en generar comunidad alrededor de causas y colabora en crear un sentido de pertenencia. Muy probablemente, no tengamos un libro o serie de televisión como punto inicial inspirador del relato, pero tenemos siempre la visión y narrativa del político, su historia y la historia del pueblo, que en el mejor de los casos apela y empatiza con las carencias y dolores de una sociedad.

Es aquí, a partir de este relato inicial, donde podemos empezar a desarrollar y aterrizar un ecosistema de contenidos moldeado según los códigos de comunicación de cada plataforma: no es lo mismo desarrollar un *podcast* que una parrilla de contenidos para TikTok; cada plataforma tiene su propio lenguaje, códigos y audiencias, y requiere diferentes niveles de atención, pero todas estas plataformas deben trabajar coherentemente entre sí, aportando a la narrativa central.

Hasta aquí hemos hablando de la forma de la narrativa transmedia, del objetivo de construir comunidad participativa, interactiva, colaborativa, pero para que esto suceda, no se trata únicamente de colocar una llamada a la acción invitando a la gente a participar. Nadie en su sano juicio (salvo fanáticos o el voto duro) va a invertir su tiempo escaso en ayudarnos a nosotros; hay un punto clave que determina que todo esto pueda funcionar y se trata de entender las necesidades de las personas, sus dolores, sus nostalgias, su necesidad de protagonismo y lo que requieren cambiar.

### **Puesta en escena: cómo aplicarla**

Implementar una táctica transmedia obliga a iniciar escuchando activamente a los seres humanos a quienes les vamos a hablar: sus dolores, sus necesidades, deseos, dedicarle tiempo a encontrar las palabras de eso que sienten pero que no pueden describir, que son verdades que dichas pueden activar a las personas a querer movilizarse y nos habilita a proponer temas en los que las personas sí quieren invertir su tiempo y participar, creando contenido para hacerse escuchar y sentirse que son parte de algo; porque los seres humanos primero nos elegimos a nosotros cuando decidimos elegir a un otro, en este caso a un político o una idea.

Es importante recordarnos que nuestro trabajo es el diseño estratégico, la ruta creativa de contenidos de lo que queremos contar y el cómo, pero cada plataforma tiene sus especialistas. Se trata de diseñar contenidos estratégicos que conecten a las personas con la historia del candidato, su público objetivo y sus propuestas de campaña.

Imaginemos por un momento que nos toca participar en una campaña política en una ciudad del interior. Esta ciudad es relativamente turística, tiene un lago donde se pesca y que es motivo de visitas turísticas los fines de semana. En la periferia existen empresas industriales que sostienen a varias familias, y el evento más importante es una fiesta popular con conciertos folclóricos que convocan al turismo y los medios nacionales. El candidato a intendente, Jorge Martínez, representante del cambio, es una persona de mediana edad, nacido y criado en la ciudad,

fue empleado en sus inicios en alguna de estas empresas y luego se volvió dueño de un local en la zona centro. Nuestro candidato tiene una plataforma con la que pretende impulsar cambios en la ciudad para modernizarla y atraer turismo, reforzar la identidad del pueblo que lo vio nacer e instalar el concepto que lo acompaña a todos lados: "Un buen pasado merece un mejor futuro". Promete generar más infraestructura con puentes y pavimento, modernizar las escuelas, los centros de salud, la seguridad en las calles con cámaras. Todos estos mensajes junto con sus valores y atributos personales dan inicio a la campaña en los medios tradicionales: carteles en la calle, entrevistas en las radios, encuentros con vecinos en los cafés, etc.

La historia central es la de una persona igual a cualquier otro vecino, que ha compartido los mismos lugares que todos: pescar con los abuelos, andar en bicicleta, salir a comer, y que inspirado por las historias de la gente y sus necesidades se lanza a querer modernizar la ciudad para darles solución a esos problemas que nunca se resolvieron, retomando la identidad de pueblo que todos los vecinos recuerdan con nostalgia y que a él mismo lo vio nacer.

La identidad ordena nuestra comunicación, nadie puede cambiarnos la esencia de quienes somos y con qué momentos de nuestra historia nos sentimos representados como ciudadanos. Cuando hablamos de construir identidad, en transmedia hablamos de construir tribu, comunidad. El candidato es un representante de sectores de la sociedad y lo que requerimos es la participación de la gente en el relato, por lo tanto, primero es la gente y luego el candidato para nuestro esquema de trabajo.

Ahora bien, como dijimos, es importante crear experiencias e historias que conecten emocionalmente a los votantes y los involucren de manera activa en la narrativa, es encontrar esas tensiones de lo que falta y que tengan relación directa con nuestras propuestas. Para esto, en un video presentamos la historia personal de Jorge y su motivación, visión y causa, destacamos sus raíces locales y su nostalgia de un pasado más tranquilo y seguro. Conocemos cuando iba a pescar al lago con sus padres y abuelos,

se destaca ese lugar de encuentro de la comunidad local, con ciertos aires de nostalgia, conocemos cuando iba al colegio caminando y salía andar en bicicleta con sus amigos sin que nadie se preocupara por la inseguridad. A partir de estos relatos de su pasado, que son los mismos de cualquier otro vecino, se construye un horizonte de futuro al que se desea llegar, a una identidad compartida. Luego de presentarlo a él, se presentan historias documentales de vecinos, la historia de Rosa, de Raúl, del electricista, del almacenero, historias similares a las de Jorge que potencian y dan créditos a su historia personal y que conecten con la nostalgia y la identidad que se quiere preservar en el mundo moderno.

A partir de tener nuestra historia medular, ahora el trabajo es diseñar estratégicamente los portales de entrada al universo transmedia y diseñar la distribución en el tiempo de la información. A modo de lluvia de ideas:

**REDES SOCIALES:** el candidato Jorge Martínez además de usar las redes sociales para comunicar sus ideas y su plataforma también las usa para producir y compartir historias personales y de los vecinos. Antes el lago era un espacio cuidado al que iba con sus abuelos a pescar y los vecinos compartían un domingo, las aguas estaban limpias y todos se podían meter y disfrutar. Existen fotos y videos que lo acrediten y son usados para armar cápsulas documentales con la historia del candidato de joven junto a los vecinos. Alrededor de esta problemática, se producen otras cápsulas con vecinos históricos que cuentan sus historias de décadas atrás y lo que añoran de aquel pasado. A partir de estas piezas que conectan con la nostalgia de todo un pueblo, se invita a la gente a compartir sus propias historias sobre del lago, con videos, fotos, textos producidos por la gente, pero siempre bajo las mismas reglas herméticas: un lago, con agua limpia, domingo de asado, familia. Estas cápsulas permiten generar comunidad y conversación alrededor de un tema que nos servirá para potenciar la propuesta de infraestructura de limpieza del lago o crear un centro de reciclado de residuos para volver a ese pasado o necesidad que se generó en la comunidad. Ya no estamos diciendo lo que vamos a hacer nada más, sino que ahora estamos justificándolo con historias y conexión emocional a partir de la realidad de las personas.

**PODCAST:** nos permite crear contenidos de larga duración en los que se pueden profundizar temas que los ciudadanos fueron compartiendo alrededor de la problemática principal con sus preocupaciones en las redes sociales. Encuentros semanales con los vecinos que participan para hablar en profundidad de la identidad del pueblo, el lago, la industria, la seguridad, la salud, etc. Al final de cada episodio, se proponen soluciones en conjunto por cada uno de los temas de la plataforma del candidato que toca cada una de las narrativas de nuestra campaña.

**GAMIFICACIÓN EN TERRITORIO:** el territorio y las tecnologías nos permiten intervenir el terreno con propuestas digitales, desde colocar en la vía pública códigos QR para escanear y poder conocer una historia en esa particular esquina, hasta realidad aumentada para visualizar un puente o una obra, o una calle pavimentada con chicos jugando al fútbol. Se podría mostrar virtualmente cómo se vería una nueva plaza o una escuela renovada. Todo lo relacionado a lo que se promete en campaña nos permite acercar la promesa a un hecho que prácticamente se puede sentir en imágenes y no solo en palabras de un discurso.

**ACCIONES EN TERRITORIO:** retomamos la inmersión y experiencia dentro de la narrativa del lago; llegando al final de la campaña, se apela al reencuentro de personas, vestidas como en el pasado, o con fotos antiguas de cuando vivían sus días en el lago y generaban un espacio de conversación. Apelando nuevamente a la nostalgia, se proponen espacios de experiencia sensitiva donde se comparten y generan historias que contribuyen a la narrativa central y que impactarán emocionalmente en la gente, para que luego en la elección se elijan a ellos mismos y sean los verdaderos artífices de ese cambio deseado.

Ya no basta con contar la historia del candidato y la del pueblo y grabarla en un emotivo *spot*, hoy tenemos que pensar de qué forma esa historia se puede expandir (repeto: expandir, no adaptar) por las diferentes plataformas, que permitan a cada uno de los diferentes segmentos sociales consumir ese relato en sus propios códigos.

Las opciones para distribuir contenido son infinitas, desde gráficas, *banners*, acciones en la calle, hasta todas las nuevas tecnologías y plataformas que van surgiendo día a día. Al aumentar los contenidos alrededor de un relato se expande la experiencia inmersiva, pudiendo entrar a la narrativa central por diferentes portales y ampliar la comunidad interesada en un tema porque toca los intereses de su metro cuadrado, lo que hace que la campaña sea más inclusiva y refleje las necesidades de las audiencias, para que al momento de elegir apelen a sus emociones, recuerden la experiencia vivida y estén deseosas de que ese pequeño vistazo, como un tráiler de película que nos seduce en un minuto, se vuelva realidad a partir del día de la elección.

Pero el manual dice que la estrategia es el contraste, recordarle a la gente porque está mal y que la emoción de broncas hacia el otro salga a flote, remarcar quién soy y quién es el otro, contar mi historia, pero también contar la historia del otro de tal forma que el contrincante se identifique claramente como el antagonista, y esperar que la identificación emocional hacia nosotros se profundice. La táctica transmedia nos permite hacer política sin política, nos permite acercarnos a grupos sociales que descreen de los políticos y las promesas o no quieren saber nada con el contraste amigo-enemigo o continuidad-cambio del discurso oral. La comunicación transmedia política nos ayuda a que el dicho se acerque al hecho, aunque sea en una muestra de bolsillo, porque apela a las experiencias y nos ayuda a hacer comunidad con gente que nos elige y no solo con gente que puede preferirnos frente al otro.

## Narrativas y *storytelling*

Resulta importante establecer la diferencia entre narrativas y *storytelling* o historias, para poder discriminar correctamente al momento de iniciar un desarrollo estratégico.

Las narrativas las definimos como universos con reglas herméticas y preestablecidas, en donde conviven las diferentes historias. La narrativa es una estrategia que ordena las reglas del juego: quién es el héroe, quien el contrincante, cuales los objetivos, conflictos, escenarios, etc.

Dentro de este universo existen muchas historias que se cuentan subordinadas a las reglas preestablecidas del relato central. En una narrativa no existe principio ni final, se puede entrar por cualquier portal, es decir, por cualquier plataforma. Mientras que una historia es una unidad en el tiempo que debe respetar los principios básicos de una trama: inicio, desarrollo y final. Cuantas más historias se generen, más se expande el universo y más llegada tiene a las diferentes audiencias.

Estas historias pueden ser producidas por nosotros o por las audiencias con sus propios recursos. Nuestro trabajo es articular reglas para que se juegue un mismo juego y evitar perder el control de la narrativa.

La diferencia entre una historia y un *storytelling* en el ámbito de la comunicación de *marketing* es sutil: por un lado, un *storytelling* es una historia que tiene como objetivo transmitir un mensaje o información utilizando una historia para lograr la atención y persuadir a las audiencias a movilizarse a partir de una llamada a la acción. Se preocupa por impactar en las emociones de las personas y está más cercana a las fábulas que nos contaban de niños, en las que hay una moraleja al final que explica lo aprendido y condensa el mensaje.

Por otro lado, una historia no busca persuadir y se basa en experiencias, observaciones del mundo, una reflexión sobre la época en que vivimos o relatos que un autor desea contar desde sus entrañas, sin tener en foco accionar comportamientos en la audiencia.

## **Comunicación política sin políticos: una alternativa**

Generalmente, nos enfrentamos a escenarios donde la predisposición de las grandes audiencias electorales a escuchar a un político es prácticamente nula, sumado el prejuicio de la gente de no creer en nada de lo que le prometen. Pero las narrativas transmedia o narrativas políticas transmedia (NPT) nos ayudan a organizar la narrativa por diferentes plataformas, ludificando la comunicación en un diseño del ecosistema de contenidos estratégicos, que contribuye a hacer política sin candidato y aprovecha a nuestro favor el potencial de producción de contenidos que tienen las personas en sus bolsillos.

Es importante recordar que nosotros, como consultores en diseño de arquitecturas de narrativas y *storytelling*, estamos para ayudar a darle forma al “cómo”, partiendo de un “qué” estratégico: ¿cómo vamos a decir o hacer llegar el mensaje y en cuáles momentos de la contienda iremos soltando la información? Muchas veces el “qué” es igual o similar a otros, y es por eso que necesitamos decir lo mismo, pero de forma diferente, buscando que la gente recuerde el mensaje desde la experiencia y la participación.

El transmedia no suele ser algo considerado dentro de un equipo de campaña tradicional, como podría ser la estrategia digital, el consultor, el jefe de campaña, el publicista, el *community manager*, el encuestador, entre otros. El consultor en narrativas transmedia es un ser extraño, un bicho raro que se confunde con el publicista, en general por falta de conocimiento. Actualmente, todo se resume en un equipo creativo que escribe y manda a producir *spots*, conceptos, *copys*, gráficas, contenidos para redes, entre otros, todo en uno y si el precio es más barato, mejor. El diseño transmedia aborda desde otro lugar: se centra profundamente en las narraciones, las historias que se desarrollan en el tiempo, poniendo a la gente en el centro del relato, desde la A a la Z en una contienda electoral, con un arco narrativo que envuelve todos los momentos, como una miniserie —con un principio, desarrollo y final— que se constituye de varios capítulos que internamente también se estructuran en un principio, desarrollo y final.

Si la finalidad última del empleo del *storytelling* en política es la persuasión y lograr la atención de una audiencia difícil, el *storytelling* transmedia tiene como finalidad la creación de comunidad, acercarnos alrededor de una temática particular, crear audiencias cercanas a nuestra causa para que nos ayuden a difundir con sus propias herramientas nuestra narrativa y visión.

## **Escuchar a las audiencias para que participen**

Como se mencionaba al inicio, el transmedia es una forma, una puesta en marcha de una arquitectura con engranajes, pero que depende para su funcionamiento del aporte de las personas a la narrativa y las vivencias

de la experiencia; nadie va a mandar una foto, o ir a un lugar o hacer algo en sus propios medios de comunicación porque se lo pedimos en una llamada a la acción, hay otros factores que dominan las decisiones. Para eso tenemos que intentar reflexionar qué nos mueve a participar en algo, qué buscamos que nos agregue valor.

Es sabido que existen miles de mensajes y medios batallando por nuestra cada vez más escasa atención. El tiempo se volvió la moneda de intercambio y estamos obligados a crear relaciones a partir de una comunicación que agregue valor, que detecte necesidades particulares para cada segmento de la sociedad. Hoy la tolerancia a la espera entre la promesa y la ejecución es casi nula: “lo quiero y lo quiero ya”. Quiero vivirlo, sentirlo, sacarme una foto y publicarlo en mis redes como garantía que acredite mi existencia en la manada a la que pertenezco. La relevancia que tiene decirle al mundo “yo estuve aquí” se vuelve existencial. Hoy todos parecen felices o así lo sentimos cuando espiamos a otros y se acentúan nuestras propias carencias en el mundo real.

Todo esto y mucho más nos pone a reflexionar sobre cómo hacer para acercarnos a cada segmento social con nuestra visión y propuestas, a segmentos que ya no solo se definen por edades o clases, sino por intereses o por segmentos de emociones.

## El fogón tiene forma de *hashtag*

El ser humano es un animal de manada, de tribus, y el fogón alrededor del cual nos reunimos a contarnos historias hoy tiene forma de *hashtag* en nuestras pantallas, que nos permite reunirnos con nuestros pares alrededor de intereses compartidos, pero con un ingrediente particular y único: ahora todos hablamos y participamos al mismo tiempo, sin calendario, programación ni orden.

Lo que nos reúne como especie humana es la necesidad de contarnos historias que nos prometan una experiencia, que nos hagan explorar emociones y encontrar respuestas existenciales que den sentido a nuestra vida. La religión y la política han sido las mejores en construir relatos que nos expliquen y respondan nuestras incertidumbres. Cuan-

do elegimos una historia estamos queriendo vivir en nuestro cuerpo una transformación, una catarsis emocional, lo que nos pasa con una película, un concierto o una *performance* política.

Las historias nos permiten entender las similitudes entre cada uno de nosotros, nos acercan, nos conectan y nos colocan en igualdad de condiciones. Los líderes del mundo han comprendido que no se trata tanto de la historia de ellos, sino de representar a las personas en esas historias, porque como dijimos anteriormente: las personas al elegir se eligen a sí mismas, a su propia realidad.

Hoy la técnica transmitida nos revela que la necesidad de esta época muta de contar una historia a crear un universo narrativo donde están bien delineados los personajes centrales, los objetivos, los obstáculos, los antagonistas, y ahí permitimos que todos vuelquen sus historias y todos seamos los narradores, los protagonistas. Ya no se trata tanto de contar solo una historia estratégica, sino más bien de crear y darle forma con diferentes historias a un universo narrativo estratégico.

Estamos llegando a esa época donde podemos elegir mundos en los que participar y ser parte, como si pudiésemos hacer *zapping* entre el mundo de Zelda, Fortnite, Roblox o Minecraft y construir según nuestros antojos ese lugar deseado. Cada vez más vamos pudiendo cocrear narrativas teniendo la posibilidad de elegir con un clic espacios que resuelvan directamente nuestras necesidades. Hoy las palabras pierden valor si se trata de promesas, propio del escenario político, y se imponen las imágenes y las experiencias. La participación se va volviendo cada vez más lúdica y la inmersión cada vez más profunda, desplazando de a poco la pequeña pantalla del celular hacia una visual 360 en el mundo real. Se van solidificando las bases para una nueva forma de consumir, elegir vivir en mundos paralelos y producir información.

Hoy las audiencias son llamadas a la aventura, piden aventuras, piden ser parte del espectáculo, y es nuestro deber como estrategas articular los elementos narrativos y las conexiones emocionales para que, tanto en el campo digital como de territorio, las personas puedan sentirse protagonistas y dueñas de la narrativa.

## REFERENCIAS

- Campbell, J. (2014). *The Hero's Journey: Joseph Campbell on His Life and Work*. New World Library.
- Harari, Y. N. (2024). *Nexus*. Ed. Debate
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.
- Pratten, R. (2011). *Getting Started in Transmedia Storytelling: A Practical Guide for Beginners*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

# Cómo trabajar con los medios de comunicación en la era de las redes

Santiago Comadira

## Año 2024: ¿De qué hablamos cuando hablamos de “medios”?

La fragmentación de las audiencias es una de las características más notables del consumo de medios en la última década, por la proliferación de plataformas digitales que han permitido a los consumidores acceder a una variedad casi infinita de fuentes de información, lo que ha reducido significativamente la lealtad a los medios tradicionales.

En 2023, por ejemplo, se observó una caída del 48 % en el tráfico de referencia de Facebook a sitios de noticias y una disminución del 27 % desde Twitter, reflejando un cambio hacia plataformas más privadas y menos convencionales como WhatsApp y TikTok. Esto quiere decir que el valor de la marca desarrollada por los medios experimenta competencia, si no amenaza por parte de usuarios directos que pretenden convertirse en fuente. Por otra parte, la adopción de nuevos formatos también ha sido un factor crucial en la transformación de la relación entre medios periodísticos y audiencia.

Ha habido un aumento sustancial en el consumo de contenido en formato de audio y video, con una notable preferencia por los videos cortos en plataformas como TikTok y YouTube. Siempre según datos del *Informe Reuters* (Reuters, 2024), los editores están respondiendo a esta tendencia con un incremento del 64 % en la producción de videos y del 47 % en la producción de *podcasts*. Este cambio hacia el contenido multimedia se debe en parte a las preferencias de los consumidores más jóvenes, quienes muestran una inclinación por formatos más interactivos y visuales.

Otra tendencia significativa es el aumento de la desconexión y la evitación selectiva de noticias. Un estudio citado en el informe revela que “una parte considerable del público evita activamente las noticias debido a la sobrecarga informativa y la naturaleza negativa de muchas coberturas” (Reuters, 2024).

Este fenómeno de sobrecarga de información es conocido como “infobesidad” o “infoxicación”. Alfons Cornella (2013), indicado como el creador del término, describe cómo el exceso de información puede ser abrumador y cómo es crucial desarrollar habilidades para filtrar y procesar esta información de manera efectiva. La infoxicación plantea un desafío significativo para los periodistas, quienes deben encontrar maneras de destacarse en un mar de datos y ofrecer contenido que sea tanto relevante como preciso. Estrategias como la explicación más clara de temas complejos, el periodismo constructivo y la narración de historias inspiradoras se consideran esenciales para combatir este fenómeno.

En una reciente entrevista concedida al portal actualidadradio.com, Daniel Hadad, un referente en el ámbito de los medios digitales y fundador de Infobae.com, aporta una perspectiva sobre estos cambios: describe cómo la transformación digital ha redefinido tanto la producción como el consumo de noticias. Su decisión de fundar Infobae surgió de la necesidad de adaptarse a un mercado restrictivo y monopolizado: “Mi primera incursión en los medios fue primero obviamente como periodista y luego como dueño de radios AM y FM exitosas y también un canal de televisión y fundé un canal de noticias. Y un día dije yo quiero tener un periódico de papel y era muy difícil, porque en Argentina el tener papel de

diario era casi no sé si monopolístico, pero exclusivo de los dos diarios más importantes de la Argentina. (Hadad, 15 de marzo de 2024).

La transición hacia lo digital, según su experiencia, fue impulsada por la necesidad más que por la elección. Este cambio hacia el entorno digital no solo implicó un cambio en el medio de difusión, sino también un replanteamiento de los modelos de negocio. Agrega Hadad:

Empezamos como de casualidad allá por el 2002 o 2003 con un pequeño portal que tenía noticias desde las diez de la mañana hasta las cinco de la tarde, que era el tiempo donde la Internet estaba en las casas y estaba en las oficinas, pero vino la revolución y de alguna manera esta revolución tecnológica donde Internet se hizo parte de nuestra vida cotidiana y donde el teléfono se transformó en un instrumento para tener noticias" (Hadad, 15 de marzo de 2024).

La llegada de internet y los dispositivos móviles trajo consigo un flujo incesante y omnipresente de información. Este fenómeno ha permitido que los consumidores de noticias tengan acceso inmediato a una diversidad de fuentes, pero también ha complicado el panorama en términos de veracidad y profundidad del contenido.

Los hábitos de consumo de noticias han cambiado drásticamente con la digitalización. Hadad señala: "El lector de hoy es más exigente. Quiere información inmediata, pero también profundidad y análisis. Los medios deben encontrar maneras de satisfacer estas demandas sin sacrificar la calidad".

La disponibilidad de noticias 24/7 ha creado una audiencia que espera estar constantemente informada. Los medios deben equilibrar la necesidad de inmediatez con la importancia de la precisión y la profundidad. Las ediciones digitales y las aplicaciones móviles permiten actualizaciones en tiempo real, pero también requieren una infraestructura robusta y una estrategia de contenido bien planificada para mantener el interés del lector.

Como consecuencia, el cambio en los hábitos de consumo ha forzado a los medios a explorar nuevos modelos de negocio. La publicidad ya no es el único sostén económi-

co, y modelos como el muro de pago se han vuelto más comunes. Esto impacta directamente en la fidelización de las audiencias por parte de los medios, así como en los propios hábitos de consumo.

La inteligencia artificial está remodelando el panorama informativo de maneras sin precedentes. El *Informe de Reuters* (Reuters, 2024) prevé que la integración de IA en los motores de búsqueda y otros puntos de acceso a la información reducirá aún más el tráfico de referencia a los sitios de noticias. Las experiencias generativas de búsqueda (SGE), que proporcionan respuestas directas a las consultas en lugar de una lista de enlaces, están comenzando a implementarse, lo que podría disminuir la necesidad de los usuarios de visitar sitios de noticias. En este contexto, los periodistas y los medios deben repensar su rol y propósito; y lo están haciendo.

Quizás una de las principales modificaciones sea la profundización en la editorial y la opinión: los medios tradicionales tienen una ventaja significativa en la producción de contenido editorial y de opinión bien fundamentado. Se revigorizan las afirmaciones de Walter Lippmann, un reconocido autor y periodista cuya obra data de la primera mitad del siglo XX: "la función de la prensa es señalar y clarificar los intereses reales de la comunidad". La capacidad de análisis profundo y la experiencia editorial pueden diferenciar a los medios tradicionales en un entorno donde la inmediatez y superficialidad dominan. Es que los medios periodísticos —aunque se resisten— han perdido gran parte de la carrera de la inmediatez de los acontecimientos frente a los mismos usuarios de redes sociales.

También, en la era de la desinformación, los medios tradicionales pueden fortalecer su rol a través del periodismo de investigación y la verificación de hechos. Esta función es esencial para mantener la credibilidad y la confianza del público. Como señalan Bill Kovach y Tom Rosenstiel en *The Elements of Journalism* (2001): "el periodismo debe proporcionar un foro para la crítica pública y el compromiso", y este foro debe basarse en la veracidad y la integridad.

Por otra parte, con la sobreabundancia de información, los medios tradicionales pueden actuar como curadores de contenido, seleccionando y organizando información

relevante y confiable. Esta función ayuda a los consumidores a navegar por el vasto océano de datos disponibles y encontrar información significativa. Jeff Jarvis, autor de *What Would Google Do?* (2009), argumenta que "el futuro de los medios no está en crear contenido, sino en ayudar a las personas a encontrar el contenido que les importa".

Finalmente, podemos señalar que los medios pueden hacer una notable diferencia al pasar del "Qué" al "Cómo", y esta segunda pregunta puede ser abordada desde un punto de vista de ética y responsabilidad de no caer en desinformación. En un mundo donde cualquier persona puede crear contenido, los medios tradicionales se abocan a robustecer su pacto de lectura con sus audiencias, trazando límites claros entre lo real y lo falso. Para la política, dirigentes y asesores, entender estos cambios en el consumo de medios es crucial para desarrollar estrategias de comunicación efectivas durante las campañas electorales o de gobierno.

La fragmentación de la audiencia significa que los mensajes deben ser adaptados a múltiples formatos y plataformas para alcanzar a diferentes segmentos del electorado. Además, la autenticidad y la personalización se han vuelto esenciales. En un entorno donde la confianza en los medios y los políticos es baja, los mensajes auténticos y las interacciones genuinas con el público pueden ser decisivos.

El uso estratégico de plataformas de mensajería y redes sociales emergentes también es vital. Los equipos de comunicación están obligados a aprovechar plataformas como WhatsApp, que permiten una comunicación más directa y personal con los votantes. Al mismo tiempo, deben ser conscientes de los riesgos asociados con la desinformación y la velocidad a la que puede propagarse en estos canales.

Adaptarse a estas tendencias es esencial para una comunicación efectiva en las campañas electorales y de gobierno. La clave está en combinar la autenticidad con una estrategia multicanal, aprovechando tanto las plata-

formas tradicionales como las emergentes, y en entender que la relación con los medios y el público debe ser dinámica y adaptativa en un mundo en constante cambio.

## Nuevos desafíos, nuevas herramientas

Estos desafíos, lejos de quitar relevancia al periodismo y a los medios tradicionales, obliga a los equipos de comunicación a recalibrar, por un lado, qué es lo que se pretende obtener por parte de la relación con la prensa, así como las herramientas para llevar adelante esta relación. Sin duda, en el ámbito de la comunicación política, la interacción entre la política y la prensa continúa siendo un componente esencial que puede llegar a determinar el éxito o el fracaso de una gestión o campaña. Esta relación, que se basa en una interdependencia inevitable, tiene el potencial de moldear la percepción pública y, en consecuencia, el capital político del dirigente.

El periodismo, aún en el contexto actual de múltiples plataformas de información, mantiene una capacidad significativa de fijar la agenda<sup>1</sup> en la ciudadanía. Esta capacidad se traduce en la necesidad de que los políticos desarrollen una relación proactiva y estratégica con los medios de comunicación. Como sugiere el profesor Federico Rey Lennon: "la preparación y la buena gestión reducen el impacto y la duración de un proceso de crisis de opinión". Por lo tanto, un enfoque proactivo no solo ayuda a mitigar las crisis, sino también a aprovechar las oportunidades de exposición positiva.

Para un político, es preferible ser él quien proponga (e intente imponer) la agenda a los medios de comunicación, de modo que los temas relevantes para su gestión sean los que dominen el debate público. Esta estrategia implica una gestión informativa en defensa propia, donde la política pública desplegada se convierte en el eje central de la cobertura mediática. El colega Juan Pablo Cannata (2022),

---

<sup>1</sup> Para el concepto de "agenda" nos basamos en Casermeiro de Pereson (2003).

destacado docente en comunicación, clasifica esta relación en cuatro situaciones habituales: la iniciativa informativa, la exposición positiva, el enfoque negativo de los medios y la demanda informativa.

La iniciativa informativa: Aquí el reto radica en atraer la atención de los medios hacia temas que no necesariamente son de su interés inicial. Para lograr esto, es fundamental comprender los criterios de noticiabilidad que movilizan a los periodistas, tales como la cercanía, la gravedad, la fama, lo inesperado, la actualidad y las historias conmovedoras. La creatividad y el empeño del equipo de comunicación son cruciales para construir narrativas que capten el interés mediático.

La exposición positiva: Cuando un tema es de interés para el político también lo es para los medios, el desafío consiste en maximizar esta coincidencia mediante la convergencia de diversas herramientas de relación con la prensa, tales como conferencias de prensa, envíos de cortes de video y audio, anuncios previos, *briefings* con información adicional, concesión de entrevistas uno a uno, y comunicados posteriores con declaraciones y fotografías.

El enfoque negativo de los medios: En situaciones de crisis, cuando los medios presentan una política desde un encuadre negativo, es vital ejercer un control adecuado de la información. La preparación y una gestión de crisis bien planificada son esenciales para reducir el impacto y la duración de la crisis, permitiendo una respuesta efectiva que limite la pérdida de capital político.

La demanda informativa: A menudo, los medios pueden enfocar su atención en aspectos que no son prioritarios para la estrategia de comunicación del político. En estos casos, el equipo de comunicación debe administrar estas consultas con cuidado, tratando de redirigir el interés hacia temas que benefician la estrategia comunicativa.

## Cómo desarrollar y ejecutar una estrategia efectiva de comunicación con los medios

La estrategia de comunicación con medios periodísticos estará siempre supeditada

a la estrategia general de campaña. Funcionará como un brazo importante que conecte el posicionamiento deseado con los segmentos elegidos como prioritarios.

En este sentido, es clave añadir que la convergencia de medios ha obligado a los periodistas a trabajar en múltiples plataformas, combinando texto, audio y video en sus reportajes. Esta convergencia no solo ha aumentado la carga de trabajo de los periodistas, sino que también ha transformado la forma en que las noticias son consumidas por el público.

La interactividad ha convertido a la audiencia en un actor activo que puede interactuar con las noticias en tiempo real a través de comentarios y redes sociales. Esto ha creado un entorno en el que la retroalimentación inmediata y la participación del público son la norma. Los tiempos en los que se debía esperar al siguiente telediario o a la publicación en los periódicos para ver la reacción de nuestros adversarios o de la audiencia quedaron en la historia. Hoy, el *feedback* es inmediato.

La velocidad y la actualización continua son ahora esenciales. Las noticias se publican y actualizan rápidamente, demandando una respuesta ágil y efectiva por parte de los comunicadores.

### 1. INVESTIGAR

Incluir la indagación sobre hábitos de consumo de medios de prensa en el marco de las investigaciones de opinión pública será clave no solo para conocer aún más a la población, sino también para mejorar la segmentación. En política, la demanda mediática es permanente y una vez que se adquiere cierta relevancia, prácticamente, proviene de todos los sectores. Aquellos medios que son consumidos por nuestro público objetivo y aquellos que no.

Con los resultados de una investigación, se optimizarán recursos —humanos y económicos— de cara a la vinculación con los medios periodísticos, para dar así en el blanco.

### DEFINIR OBJETIVOS CLAROS Y MENSURABLES

Una estrategia de comunicación debe estar orientada a objetivos claros y medibles.

Estos pueden incluir aumentar la visibilidad del político, mejorar la percepción pública, influir en la agenda mediática, entre otros. Definir objetivos claros no solo orienta las acciones de comunicación, sino que también permite evaluar su efectividad.

### SEGMENTAR AUDIENCIAS

Una vez que se han identificado las audiencias, es importante pasar a la segmentación de aquellas a las que se desea llegar. Los medios digitales permiten una segmentación muy precisa basada en datos demográficos, intereses y comportamientos. Esta capacidad de segmentación permite personalizar los mensajes para que resuenen con diferentes grupos dentro del electorado.

La segmentación demográfica incluye factores como la edad, el género y la ubicación geográfica. La segmentación psicográfica se basa en intereses, valores y estilos de vida, lo que permite adaptar los mensajes a las motivaciones internas de la audiencia. La segmentación comportamental se centra en patrones de consumo de medios e interacción en redes sociales, lo que ayuda a determinar los canales más efectivos para llegar a cada segmento.

Por otra parte, si bien los medios tradicionales tienen una menor capacidad de segmentación, si la investigación está bien hecha es posible establecer prioridades sobre qué medios abordar y cuáles no.

### SELECCIÓN DE CANALES

El siguiente paso es seleccionar los canales mediáticos adecuados. Esto incluye tanto medios tradicionales como digitales, y debe basarse en dónde se encuentra la audiencia objetivo. Es importante utilizar una combinación de canales para maximizar el alcance y la efectividad de la comunicación.

#### ○ Medios tradicionales

La prensa escrita es ideal para análisis en profundidad y para públicos instruidos específicos que buscan información detallada. La radio y la televisión tienen un alcance amplio y un impacto significativo tanto visual como auditivo. Estos medios siguen siendo relevantes, especialmente en ciertos segmentos demográficos, como los mayores de 40 años.

#### ○ Medios digitales

Los portales de noticias *online* ofrecen una alta velocidad de difusión y capacidad de actualización. Las redes sociales permiten una interacción directa con la audiencia y la viralización de contenido, lo que puede amplificar el mensaje de manera significativa. Los blogs y *podcasts* se dirigen a nichos específicos y permiten un contenido más especializado y en profundidad.

### DESARROLLO DE CONTENIDO DE CALIDAD

El contenido es el corazón de cualquier estrategia de comunicación. Debe ser relevante, oportuno y adaptado a cada plataforma. Ahora bien, en lo concerniente a los medios periodísticos es clave prestar atención al lenguaje específico no solo de las audiencias, sino también al de la prensa que oficia como mediadora.

Esto representa un desafío adicional para los equipos porque, a diferencia del contenido digital para redes sociales, en este caso debe contemplarse la necesaria intermediación periodística. Un video, o un posteo que está cosechando altas métricas en redes sociales, puede ser fútil en medios periodísticos.

### HERRAMIENTAS

Las notas de prensa son una herramienta de comunicación fría, esto quiere decir que arriesga poco, ya que los hechos se transmiten por escrito sin posibilidades de pregunta por parte de la prensa. Son un recurso muy utilizado y valorado.

Deben ser concisas y enfocadas en noticias de interés. Deben contener mucha información y, preferentemente, citable. En caso de organismos con titulares o candidatos en campaña, lo más valorado de una nota de prensa son las declaraciones textuales. Un comunicado de prensa debe contener cerca del 70 % de su contenido en cita directa, el otro 30 % solamente deben ser título, presentación y conectores. Además, recordar que los textos originales de más de 600 caracteres suelen tener una mejor tracción en los buscadores y esto es algo valorado por la prensa a la hora de publicar.

Por otro lado, los artículos de opinión posicionan al político como experto en temas relevantes o expresa posiciones en un marco de seguridad —sin cuestionamientos—, donde se puede profundizar, algo poco frecuente en los medios. Como contracara, suelen tener poco impacto en términos de alcance, aunque sí alto impacto cualitativo entre quienes las consumen.

Las infografías y videos facilitan la comprensión y compartición en redes sociales, ya que capturan la atención de la audiencia de manera visual.

En este sentido, las coberturas “enlatadas” para los canales de tv representan la homologación de un comunicado de prensa, pero con destino de ser vistas por televisión. Se componen de una entrevista de corta duración y de un paño de imágenes editadas “por corte” y enviadas a los canales de tv para ser incluidas en los resúmenes de noticias. Esto ahorra tiempo y recurso a los canales de TV, cuyo presupuesto para coberturas políticas —sobre todo cuando deben recorrer grandes distancias— es acotado. Si el contenido es profesional y los vínculos entre el equipo de prensa y la producción están lo suficientemente aceitados, habrá éxito en la publicación del mensaje.

Finalmente, la herramienta análoga para radio es lo que se conoce como “el corte de audio”, un mensaje breve, sintético y sin ruidos de fondo, que es enviado a las producciones periodísticas de las emisoras para que sea emitido en los segmentos informativos.

Para que estas herramientas surtan efecto es clave construir y mantener relaciones sólidas con periodistas y medios. Esto incluye identificar periodistas clave, entender sus intereses y ofrecerles información exclusiva o ángulos interesantes, acceder a dar información de contexto u *off the record*. Las relaciones públicas efectivas pueden generar una cobertura mediática más favorable y aumentar la visibilidad del político.

Finalmente, las conferencias de prensa son oportunidades para transmitir mensajes clave a múltiples medios en simultáneo. Las entrevistas exclusivas permiten profun-

dizar en temas específicos y construir relaciones de confianza. Participar en eventos y foros relevantes establece presencia y credibilidad en la comunidad.

## MONITOREO Y ANÁLISIS DE MEDIOS

El monitoreo constante de los medios permite evaluar la efectividad de la estrategia, hacer ajustes en tiempo real y advertirnos de ataques. La mayoría de los buscadores incorporan esta posibilidad, aunque hay empresas que se dedican a hacerlo de manera muy eficiente y detallada.

En los casos de órganos de gobiernos nacionales o grandes equipos de campaña, es deseable contar con equipo de monitoreo propio para seguir aún más de cerca el “minuto a minuto” de la evolución de la agenda mediática.

## EVALUACIÓN

En toda campaña, los KPI (indicadores clave de rendimiento) deben incluir la cobertura mediática, el *engagement* en redes sociales y la percepción pública. Recoger *feedback* de la audiencia y los periodistas proporciona *insights* valiosos para mejorar la estrategia. Adaptar la estrategia basada en estos *insights* asegura que la comunicación permanezca relevante y efectiva.

## Cómo abordar a los medios en 2024: cómo se preparan las entrevistas y se generan mensajes clave

La interacción entre los políticos y los medios de comunicación debe manejarse con cuidado y estrategia, asegurando que los mensajes clave se transmitan de manera efectiva y que se mantenga una narrativa coherente y convincente.

Es necesario contemplar varios aspectos esenciales para optimizar esta relación: la investigación y conocimiento del medio y del entrevistador, la definición de mensajes clave y narrativa, la preparación para preguntas difíciles, la apariencia y el lenguaje corporal, la práctica y simulación de entrevistas, y el uso de redes sociales. El éxito de una entrevista depende, en gran parte, de los niveles de preparación que se tengan.

## Investigación y conocimiento del medio y del entrevistador

Antes de exponerse a un medio, el primer paso en la preparación para cualquier interacción con los medios es conocerlo a fondo, y también al entrevistador. Es crucial entender la línea editorial del medio, el tipo de audiencia que lo sigue y el formato de la entrevista. Cada medio tiene su propio enfoque y estilo, y adaptarse a estas particularidades puede marcar la diferencia entre una entrevista exitosa y una que podría causar daños a la campaña o gobierno.

Por ejemplo, conocer que un medio tiene una inclinación hacia una perspectiva más crítica o conservadora permitirá preparar respuestas que anticipen y manejen posibles ataques o preguntas complicadas. Además, es igualmente importante investigar al entrevistador: su estilo, las preguntas que suele hacer y su tono. Entrevistadores con estilo incisivo y directo requieren respuestas claras y concisas. Prepararse para este tipo de interacción implica anticipar preguntas difíciles y practicar respuestas que sean informativas y que mantengan el control de la narrativa.

El análisis previo sobre la línea editorial de cada medio puede ayudar a los equipos de campaña a tomar decisiones sobre si merece la pena exponerse a un determinado medio o no. El nivel de exposición no necesariamente garantiza el éxito en la comunicación. La idea es sobre “bien o mal, pero que hablen de mí”, es un concepto rebatido en los tiempos en los que nos encontramos. Es necesario que los medios de comunicación pongan el foco en el punto que le interesa al equipo de campaña, y que lo haga de manera positiva.

Ahora bien, este razonamiento, lejos de significar que un candidato funcionario debe asistir solamente a los medios que resulten afines o propongan un encuadre positivo, lo que busca es generar una toma de conciencia por parte de los equipos de comunicación sobre la posibilidad de la utilización estratégica de los medios de comunicación. Así, puede trazarse el objetivo de lograr un encuadre positivo en medios cuya línea editorial es cercana a la posición política que se defiende, como también puede plantearse la posibilidad de ir a generar polémica en aque-

llos medios cuya línea editorial es distante o antagónica de la línea política que se intenta defender.

En ambos casos, se persigue el mismo objetivo: estimular y fidelizar las audiencias más proclives, tanto desde una entrevista más cómoda y cercana, así como desde la generación de la polémica en un medio con una línea editorial opuesta a la que se propone difundir.

## Actualización sobre el contexto

Un político debe estar siempre informado sobre los temas más relevantes y recientes que afectan a la comunidad y al país. Esto incluye estar al tanto de las noticias de última hora, las tendencias en redes sociales y los eventos significativos. La falta de conocimiento sobre estos temas puede hacer que el político parezca desconectado o indiferente a las preocupaciones de sus potenciales votantes.

Mantenerse actualizado no solo implica leer las noticias, sino también entender cómo estos eventos afectan a la audiencia del medio en cuestión. Por ejemplo, durante una crisis económica, es esencial que el político demuestre empatía y ofrezca soluciones concretas en sus respuestas. Este conocimiento del contexto también permite al político desviar preguntas hacia temas donde se sienta más cómodo y pueda destacar sus fortalezas.

## Mensajes clave y narrativa

Una de las estrategias más efectivas en una campaña electoral es la identificación y comunicación de tres o cuatro mensajes clave. Estos mensajes deben ser claros, consistentes y alineados con la agenda del político. Independientemente de las preguntas que se hagan, el político debe ser capaz de redirigir la conversación hacia estos puntos clave.

Por ejemplo, si un político se centra en la mejora de la infraestructura y la creación de empleo, debe poder conectar cualquier pregunta, incluso las más complicadas, con estos temas. Esto no solo ayuda a mantener una imagen coherente, sino que también

asegura que los votantes recuerden las propuestas más importantes del candidato.

La preparación de antemano de definiciones de impacto colabora en generar cortes y extraer partes que luego pueden ser utilizadas en las redes sociales para darle mayor difusión y alcance a una entrevista.

Además de los mensajes clave, es fundamental crear una narrativa coherente que resuene con la audiencia y se alinee con los valores y propuestas del político. Esta narrativa debe ser adaptable a diferentes formatos de entrevista, ya sea en televisión, radio, prensa escrita o redes sociales.

La narrativa debe ser atractiva y fácil de seguir, conectando los puntos clave con historias y ejemplos que hagan que los mensajes sean memorables. Por ejemplo, si se habla sobre la importancia de la educación, puede compartir historias personales o anécdotas que ilustren cómo las políticas propuestas han tenido un impacto positivo en la vida de las personas.

### **Preguntas complicadas: Bloqueo + Puente + Mensaje**

Se cuenta en formato de anécdota que Henry Kissinger, ex secretario de Estado de los Estados Unidos y una de las personas más influyentes en la política exterior mundial, tenía una máxima que repetía antes de someterse a una entrevista: "Espero tengan preparadas sus preguntas para mis respuestas".

Enfrentar preguntas difíciles de la prensa es una realidad inevitable. La habilidad para manejar estas situaciones de manera efectiva puede marcar una diferencia significativa en la percepción pública de un político. Basado en las principales recomendaciones que realiza en sus sesiones el periodista, politólogo y uno de los mejores *media coach* de la Argentina, Paulino Rodrigues, se plantea un listado de posibles preguntas con sus respectivas técnicas de abordaje.

#### **PREGUNTAS HOSTILES**

Las preguntas hostiles están diseñadas para poner al entrevistado en una situación incómoda o para provocar una reacción emocional. Estas preguntas pueden ser directas

y personales, con el propósito de obtener una respuesta que pueda ser utilizada en contra del político.

#### **PREGUNTAS IRRELEVANTES**

Las preguntas irrelevantes son trampas comunes que desvían la atención de los temas importantes. A menudo, son diseñadas para sacar al político de su zona de confort y llevar la conversación hacia un terreno menos favorable.

#### **PREGUNTAS QUE PLANTEAN UN DILEMA**

Estas preguntas obligan al entrevistado a elegir entre dos opciones, ambas potencialmente problemáticas. Son diseñadas para atrapar al político en una declaración que puede ser perjudicial, sin importar la respuesta.

#### **PREGUNTAS ESPECULADORAS**

Las preguntas especuladoras invitan al político a hacer suposiciones o predicciones. Responder a estas preguntas puede ser arriesgado, ya que cualquier especulación puede ser malinterpretada o utilizada en su contra en el futuro.

#### **INTRODUCCIÓN CARGADA**

Estas preguntas comienzan con un monólogo del periodista, lleno de afirmaciones que pueden no ser precisas o que ponen al político en una posición defensiva antes de que la pregunta real sea formulada.

#### **PREGUNTAS AMETRALLADORAS**

Son preguntas hechas en rápida sucesión, sin dar tiempo al entrevistado para responder adecuadamente. Este estilo busca confundir y poner al político en una situación de presión.

#### **REPORTERO LANZADOR DE DARDOS**

Este tipo de periodista utiliza agresiones verbales y preguntas mordaces para desestabilizar al político. La intención es provocar una reacción negativa que pueda ser explotada mediáticamente.

#### **INTERRUPCIONES**

Interrumpir continuamente es una táctica para desorientar al entrevistado y evitar que complete sus respuestas. Esto puede frustrar al político y hacer que pierda el hilo de su mensaje.

## Recomendaciones:

### BLOQUEO DE LA AGRESIÓN

Una técnica clave para manejar preguntas hostiles es bloquear la agresión. Esto implica mantener la calma y no reaccionar de manera defensiva. Responder con serenidad y control puede desactivar la hostilidad del periodista y mostrar al público una imagen de autocontrol y profesionalismo.

### PASAR UN MENSAJE

Ante cualquier pregunta difícil, es crucial tener la habilidad de redirigir la conversación hacia los mensajes clave. Esta técnica implica responder brevemente a la pregunta y luego pasar rápidamente a un punto fuerte de la agenda del político. Por ejemplo: "Entiendo su preocupación sobre este tema, y es precisamente por eso que estamos implementando X política para solucionarlo."

### REFERENCIAS A UN TERCERO AUSENTE

Cuando la pregunta se basa en lo que otra persona ha dicho, una respuesta eficaz puede ser: "No me consta", seguida de una redirección hacia un tema controlado. Esto evita entrar en una discusión sobre rumores o declaraciones no verificadas.

### MANEJO DE LA PREGUNTA IRRELEVANTE

Las preguntas irrelevantes deben ser manejadas con destreza para evitar que la conversación se desvíe. Una manera efectiva de hacerlo es redirigir inmediatamente hacia los mensajes clave: "Ese no es el tema central aquí. Lo importante es que estamos enfocándonos en...".

### RESOLUCIÓN DEL DILEMA

Para preguntas que plantean un dilema, una técnica útil es redefinir el problema en términos que sean más favorables para el político. En lugar de tomar una postura que pueda ser arriesgada, el político puede explicar su enfoque o la complejidad del problema, mostrando que no hay una respuesta simple.

### EVITAR LA ESPECULACIÓN

Es importante evitar especular en los medios. Mantenerse firme en hechos comprobables y evitar conjeturas puede prevenir malentendidos. Una respuesta efectiva puede ser: "No especulo sobre lo que podría suceder. Lo que puedo decirle es que estamos trabajando en...".

## ACLARACIÓN DE LA INTRODUCCIÓN CARGADA

Ante una introducción cargada por parte del periodista, es vital no comenzar a responder hasta haber aclarado los puntos mencionados. Esto puede hacerse preguntando directamente: "Antes de responder, ¿podría clarificar qué quiere decir con...?".

## MANEJO DE LAS PREGUNTAS AMETRALADORAS

No es recomendable competir con la aceleración del ritmo de habla del periodista. En su lugar, realizar un breve silencio y luego pedir tiempo para responder sin interrupciones puede ser más efectivo: "Voy a necesitar unos segundos para abordar cada una de sus preguntas con la seriedad que merecen".

## MANEJO DE LOS REPORTEROS LANZADORES DE DARDOS

Cuando un reportero lanza dardos, la técnica es detenerse, hacer una pausa significativa y proponer reglas de juego claras. Esto incluye reiterar la necesidad de respeto y la importancia de responder sin interrupciones.

## MANEJO DE LAS INTERRUPCIONES

Al enfrentar interrupciones constantes, es útil hacer una pausa y pedir de manera educada pero firme el tiempo necesario para responder adecuadamente: "Agradecería que me permitiera terminar mi respuesta antes de continuar con la siguiente pregunta".

## Ejemplos de Aplicación de Técnicas

### *Ejemplo de pregunta hostil*

**Pregunta:** "¿Por qué su administración ha fracasado en resolver la crisis de vivienda?"

**Técnica:** Bloqueo de la agresión y pasar un mensaje.

**Respuesta:** "Comprendo su preocupación sobre la crisis de vivienda. Lo que estamos haciendo es implementar nuevas políticas que ya están mostrando resultados positivos, como la construcción de viviendas asequibles y la mejora de los programas de financiamiento".

### *Ejemplo de pregunta irrelevante*

**Pregunta:** "¿Qué opina sobre los comentarios recientes de un exfuncionario sobre su gestión?"

**Técnica:** Manejo de la pregunta irrelevante.

**Respuesta:** "No estoy aquí para comentar sobre opiniones individuales. Mi enfoque es trabajar en soluciones reales para los problemas que enfrentamos, como mejorar la economía y crear empleo".

**Ejemplo de pregunta que plantea un dilema**

**Pregunta:** "¿Prefiere aumentar los impuestos o recortar los servicios públicos?".

**Técnica:** Resolución del dilema.

**Respuesta:** "Es importante considerar todas las opciones antes de tomar una decisión. Mi prioridad es encontrar un equilibrio que nos permita mantener los servicios públicos esenciales mientras trabajamos en mejorar nuestra economía".

**Ejemplo de pregunta especuladora**

**Pregunta:** "¿Cree que su oponente tiene alguna posibilidad de ganar?".

**Técnica:** Evitar la especulación.

**Respuesta:** "No puedo especular sobre el resultado de las elecciones. Mi enfoque es seguir trabajando arduamente para ganar la confianza y el apoyo de los votantes".

**Ejemplo de pregunta con introducción cargada**

**Pregunta:** "Dado que su administración ha sido acusada repetidamente de corrupción, ¿qué tiene que decir sobre las nuevas alegaciones?".

**Técnica:** Aclaración de la introducción cargada.

**Respuesta:** "Primero, permítame aclarar que nuestra administración ha sido transparente y ha tomado medidas firmes contra la corrupción. Las alegaciones recientes están siendo investigadas y cooperaremos plenamente con las autoridades".

**Ejemplo de pregunta ametralladora**

**Pregunta:** "¿Cómo responde a las críticas sobre el desempleo, la inflación y la inseguridad?".

**Técnica:** Manejo de las preguntas ametralladoras.

**Respuesta:** "Son temas importantes y merecen ser tratados con seriedad. Permítame abordar cada uno de ellos. En cuanto al desempleo, hemos implementado nuevas políticas que están comenzando a generar empleo...".

**Ejemplo de reportero lanzador de dardos**

**Pregunta:** "¿No cree que su falta de expe-

riencia es la razón principal de los problemas actuales?".

**Técnica:** Manejo de los reporteros lanzadores de dardos.

**Respuesta:** "Es una opinión que respeto, pero no comparto. Mi experiencia en el sector privado y mi dedicación a la administración pública me han preparado para enfrentar estos desafíos. Más importante aún, nos estamos centrando en soluciones concretas".

**Ejemplo de interrupciones**

**Pregunta:** [Interrumpiendo constantemente]

**Técnica:** Manejo de las Interrupciones.

**Respuesta:** "Agradecería que me permitiera terminar mi respuesta. Es importante que nuestros ciudadanos escuchen la información completa para entender nuestras propuestas".

Enfrentar preguntas difíciles durante entrevistas puede ser un desafío, pero con las técnicas adecuadas, los políticos pueden manejar estas situaciones de manera efectiva. La clave está en mantener la calma, redirigir la conversación hacia los mensajes clave, y utilizar técnicas específicas para cada tipo de pregunta difícil. Al hacerlo, no solo se protege la imagen del político, sino que también se asegura que los mensajes importantes lleguen al público de manera clara y efectiva.

Y la última clave, al igual que en un deporte, es prepararse: entrenar, entrenar y entrenar. La práctica regular mediante simulacros de entrevistas es esencial para cualquier político. Estos simulacros deben incluir preguntas difíciles y situaciones imprevistas, permitiendo al político prepararse para cualquier eventualidad.

Realizar estas simulaciones con asesores de medios permite identificar áreas de mejora y ajustar la estrategia de comunicación. La grabación de estas sesiones puede ser útil para revisar y refinar aspectos como el tono, la claridad de los mensajes y el lenguaje corporal.

Además, el *feedback* de un profesional es una parte integral del proceso de preparación. Revisar las grabaciones de las simulaciones y recibir retroalimentación de asesores y colegas permite ajustar y perfeccionar las técnicas de comunicación. Es importante estar abierto a las críticas constructivas y es-

tar dispuesto a realizar los cambios necesarios para mejorar.

## **Convergencia de la conversación periodística y la digital**

Durante las entrevistas en vivo, tener un equipo de redes sociales que interactúe en tiempo real con la audiencia puede ser muy beneficioso. Por un lado, el equipo puede ir introduciendo cortes y definiciones más significativas en las cuentas de redes sociales con las que se esté trabajando. Además, este equipo puede responder preguntas, aclarar puntos y reforzar los mensajes clave mientras la entrevista aún está en curso, ampliando el alcance y el impacto de la comunicación. En simultáneo, coordinar cuentas de apoyo y a la propia militancia digital para que deje mensajes positivos y valide las definiciones expresadas en un medio de comunicación, en el ámbito de la conversación digital.

Las redes sociales se han transformado también en una herramienta con la que los políticos interactúan con la prensa y la ciudadanía. Estas plataformas permiten una comunicación directa y sin intermediarios, lo que puede ser una ventaja significativa. Es cada vez más frecuente la utilización del envío de mensajes a través de redes sociales, incluso destinados a captar la agenda de los medios tradicionales. Sin embargo, también presentan desafíos, como la necesidad de gestionar la información en tiempo real y la posibilidad de recibir críticas instantáneas.

El uso estratégico de las redes sociales implica una planificación cuidadosa y una gestión activa para maximizar su impacto positivo y minimizar los riesgos, así como la generación de sinergias entre medios tradicionales y digitales.

## **El papel del portavoz: funciones y habilidades necesarias para un portavoz eficaz**

Un portavoz es el representante oficial de una organización, encargado de comunicar su posición ante el público y los medios. En un contexto tan demandante de información, es sano que instituciones y equipos de cam-

paña incorporen esta figura para dar espacio y alternar con las “cabezas” de los equipos. De contacto permanente con la prensa, las funciones y habilidades necesarias para desempeñar este rol de manera eficaz han cambiado significativamente para adaptarse a un entorno mediático dinámico y en constante evolución.

El portavoz desempeña varias funciones clave que son esenciales para la comunicación eficaz de una organización. Entre las principales funciones se encuentran la comunicación de mensajes oficiales, la interacción con los medios de comunicación, la gestión de crisis, la construcción de relaciones y la monitorización de medios.

**Comunicación de mensajes oficiales:** El portavoz es responsable de transmitir los mensajes oficiales de la organización, asegurando que sean coherentes y estén alineados con la visión y misión de la entidad. Esta función es crucial para mantener una imagen pública consistente y confiable.

**Interacción con los medios de comunicación:** El portavoz organiza y lleva a cabo ruedas de prensa, entrevistas y responde a las preguntas de los periodistas. Esta interacción requiere habilidades de comunicación excepcionales y un profundo conocimiento de la organización y sus políticas.

**Gestión de crisis:** aunque este tema podría profundizarse en uno o más capítulos, podemos hacer una primera y necesaria definición en torno a que, en situaciones de crisis, el portavoz juega un papel crucial en comunicar la postura de la organización, proporcionar actualizaciones y gestionar la percepción pública. La capacidad de manejar la comunicación durante una crisis puede determinar la reputación y el éxito continuo de la organización.

**Construcción de relaciones:** El desarrollo y mantenimiento de relaciones sólidas con los medios de comunicación y otros actores clave son esenciales para un portavoz eficaz. Estas relaciones pueden facilitar una cobertura mediática más favorable y una mejor comprensión de las posiciones de la organización.

**Monitoreo de medios:** La supervisión de la cobertura mediática de la organización y la evaluación del impacto de las comunica-

ciones en la opinión pública es una función crítica. Este radar permite a la organización ajustar sus estrategias de comunicación en función de la retroalimentación y las tendencias mediáticas.

### **HABILIDADES PARA UN PORTAVOZ EFICAZ:**

Para desempeñar estas funciones de manera eficaz, un portavoz necesita desarrollar una serie de habilidades clave.

**Comunicación clara y asertiva:** La capacidad para transmitir mensajes de manera clara, concisa y persuasiva, tanto verbalmente como por escrito, es fundamental. Un portavoz debe ser capaz de simplificar información compleja y presentar argumentos convincentes.

**Manejo de medios digitales:** La competencia en el uso de plataformas de redes sociales y otras herramientas digitales para la comunicación se ha vuelto indispensable. Estas plataformas permiten una comunicación más directa y en tiempo real con el público.

**Adaptabilidad:** La flexibilidad para ajustar los mensajes y estrategias en respuesta a cambios rápidos en el entorno mediático es crucial. Los portavoces deben ser capaces de reaccionar rápidamente a nuevas informaciones y eventos.

**Empatía y habilidades interpersonales:** La capacidad para conectar con diversas audiencias y entender sus preocupaciones y percepciones es vital para construir confianza y credibilidad.

La última década ha sido testigo de cambios significativos en el papel del portavoz, impulsados por cambios en los medios de comunicación y las expectativas del público. La influencia de las redes sociales ha transformado la manera en que los portavoces interactúan con el público. Plataformas como X (ex-Twitter), Facebook e Instagram permiten una comunicación más directa y en tiempo real, lo que exige una mayor rapidez y precisión en las respuestas.

**Personalización:** Los mensajes han pasado de ser generales a estar más personalizados y dirigidos a audiencias específicas, aprove-

chando datos demográficos y de comportamiento para segmentar la comunicación.

**Transparencia y autenticidad:** La demanda del público por transparencia y autenticidad ha llevado a los portavoces a adoptar un tono más honesto y abierto en sus comunicaciones.

**Narrativas de valor:** En lugar de centrarse únicamente en los hechos, los portavoces ahora deben construir narrativas que resalten los valores y la misión de la organización, conectando emocionalmente con el público.

**Comunicación visual:** El uso de elementos visuales, como infografías, videos y transmisiones en vivo, se ha vuelto esencial para captar la atención y transmitir mensajes de manera efectiva.

**Interactividad:** La comunicación bidireccional y la interacción con el público a través de comentarios y respuestas en tiempo real han redefinido la relación entre el portavoz y su audiencia.

### **Fake News: cómo detectarlas y contrarrestarlas**

El fenómeno de las noticias falsas, comúnmente conocidas como *fake news*, ha tomado una relevancia considerable en la era digital. Su proliferación se debe en gran medida al auge del periodismo digital y la democratización de la información a través de internet. Como ya hemos visto, la facilidad de acceso y la rápida difusión de información han transformado la manera en que las personas consumen noticias, creando tanto oportunidades como desafíos para la veracidad y la calidad del contenido informativo.

La desinformación no es un fenómeno nuevo, pero su alcance y velocidad de propagación han aumentado significativamente en la era digital. Las *fake news* se han convertido en una herramienta poderosa para intentar manipular la opinión pública, influir en procesos electorales y sembrar discordia social. La lucha contra la desinformación se ha convertido en una parte central del trabajo de un portavoz, requiriendo nuevas estrategias y herramientas para verificar la información.

En este contexto, es crucial entender cómo identificar y contrarrestar las noticias falsas, no solo para proteger la integridad de los procesos democráticos, sino también para salvaguardar la credibilidad de los medios de comunicación y los políticos.

### **SENSACIONALISMO Y EMOCIÓN**

Una de las características más notables de las *fake news* es su tendencia al sensacionalismo. Estas noticias suelen presentar titulares llamativos y exagerados que buscan captar la atención inmediata del lector. El contenido emocionalmente cargado es otra táctica comúnmente utilizada para provocar una respuesta visceral, ya sea de indignación, miedo o euforia. Este enfoque apelativo facilita la viralización de la información, ya que las personas tienden a compartir contenido que les provoca una fuerte reacción emocional.

### **FALTA DE VERIFICACIÓN Y FUENTES DUDOSAS**

Las *fake news* a menudo carecen de fuentes verificables y citan información de procedencia dudosa. En muchos casos, se crean sitios web que imitan a medios de comunicación legítimos para dar una apariencia de credibilidad. Sin embargo, un examen más detallado revela la ausencia de fuentes confiables o la manipulación de datos para respaldar afirmaciones engañosas. Este tipo de noticias se caracteriza por una falta de transparencia en cuanto a la procedencia de la información y el proceso de verificación.

### **FRAGMENTACIÓN Y DESCONTEXTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Otra táctica utilizada en las *fake news* es la fragmentación de la información, presentando solo partes de hechos o citas fuera de contexto para alterar el significado original. Este método crea una narrativa engañosa que puede influir en la percepción pública de eventos o individuos. La descontextualización de los datos es especialmente peligrosa en el ámbito político, donde puede utilizarse para desacreditar a oponentes o manipular la opinión pública en momentos clave, como durante las campañas electorales.

### **PLATAFORMAS DE DIFUSIÓN Y BOTS**

Las *fake news* se difunden principalmente a través de redes sociales y plataformas digitales. El uso de bots y cuentas automatizadas amplifica el alcance de estas noticias falsas, creando una apariencia de popularidad y veracidad. Estos bots están programados para compartir y retuitear contenido de manera masiva, incrementando su visibilidad y posibilitando que las *fake news* alcancen a una audiencia mucho mayor en un corto período de tiempo.

### **TÉCNICAS PARA DETECTAR FAKE NEWS**

La primera línea de defensa contra las *fake news* es la verificación de fuentes. Es esencial comprobar la legitimidad del medio de comunicación que publica la noticia y evaluar la credibilidad de las fuentes citadas. Cada vez con mayor frecuencia, los países toman este desafío como un tema en sí mismo. Medios reconocidos y con trayectoria suelen tener procesos rigurosos de verificación de información, a diferencia de sitios web de apariencia sospechosa que carecen de reputación. Además, se deben buscar múltiples fuentes que confirmen la misma información, asegurando así que no se trata de una noticia fabricada o manipulada.

### **ANÁLISIS DEL CONTENIDO Y EL ESTILO**

El análisis crítico del contenido y el estilo de la noticia puede revelar indicios de falsedad. Es importante evaluar la coherencia interna del texto, así como la calidad de la escritura. Noticias mal redactadas o con afirmaciones que parecen demasiado buenas para ser verdad son, generalmente, banderas rojas que deben ser tomadas en cuenta.

### **HERRAMIENTAS DE FACT-CHECKING**

Existen diversas herramientas y plataformas dedicadas a la verificación de hechos. Estas plataformas emplean equipos de expertos que investigan y desmienten rumores y noticias falsas. Utilizar estas herramientas es una manera efectiva de obtener una validación independiente sobre la autenticidad de la información difundida.

Investigar al autor de la noticia y al medio de comunicación puede proporcionar pistas sobre la confiabilidad de la información. Autores con

un historial de periodismo riguroso y medios con una reputación establecida son más propensos a publicar contenido veraz. Por el contrario, autores anónimos o con antecedentes de desinformación y medios que han sido previamente identificados como propagadores de *fake news* deben ser considerados con escepticismo.

En este sentido, la comparación de la noticia en cuestión con la cobertura de fuentes confiables y reconocidas puede ayudar a identificar discrepancias. Si una noticia solo es reportada por medios de dudosa reputación o no aparece en fuentes conocidas por su rigor periodístico, es probable que se trate de información falsa. Las *fake news* suelen surgir en medios marginales antes de ser desmentidas por fuentes principales.

### **ESTRATEGIAS PARA CONTRARRESTAR LAS FAKE NEWS**

Una de las estrategias más efectivas para combatir las *fake news* es la educación mediática. Enseñar a la población a discernir entre fuentes confiables y no confiables, a cuestionar la veracidad de la información y a utilizar herramientas de verificación puede reducir significativamente la propagación de noticias falsas. Programas educativos en escuelas y campañas públicas de concientización pueden jugar un papel crucial en esta tarea.

Las plataformas digitales como Facebook, X y Google tienen responsabilidad en la lucha contra las *fake news*. Estas empresas pueden implementar algoritmos que detecten y reduzcan la visibilidad de noticias falsas, así como colaborar con organizaciones de *fact-checking* para identificar y marcar contenido engañoso. La transparencia en las políticas de moderación y la promoción de contenido verificado son medidas que pueden contribuir a mitigar la difusión de *fake news*.

Fomentar y apoyar el periodismo de calidad es otra estrategia clave. Los medios de comunicación deben seguir estándares estrictos de verificación de hechos y transparencia en sus procesos editoriales.

Por otra parte, los desmentidos públicos y clarificaciones por parte de figuras públicas y organizaciones son esenciales para contrarrestar las *fake news*. Es importante que los desmentidos sean rápidos y claros, propor-

cionando evidencia contundente que refute las afirmaciones falsas. Además, la repetición de estos desmentidos en múltiples plataformas puede ayudar a alcanzar a una audiencia más amplia, asegurando que la corrección de la información tenga un impacto significativo.

En este sentido, dado que las *fake news* no respetan fronteras, las alianzas internacionales pueden ser efectivas para abordar este problema. La colaboración entre países para compartir información, mejores prácticas y estrategias de combate contra la desinformación puede fortalecer los esfuerzos individuales y crear un frente común contra las noticias falsas. Organizaciones internacionales y foros multilaterales pueden desempeñar un papel crucial en la coordinación de estas iniciativas.

En la era digital, la propagación de *fake news* representa un desafío significativo para la sociedad, los medios de comunicación y la política en particular. La capacidad de discernir entre información veraz y falsa es esencial para la integridad de los procesos democráticos y la confianza pública en las instituciones.

Detectar y contrarrestar las *fake news* requiere una combinación de educación mediática, estrategias de verificación, colaboración entre plataformas digitales, apoyo al periodismo de calidad, y participación activa de la ciudadanía. Las herramientas y técnicas descritas son solo el comienzo de una lucha continua contra la desinformación. A medida que las tecnologías y las tácticas de las *fake news* evolucionan, es necesario que también evolucionen nuestras estrategias para combatirlas.

### **La importancia de la fotografía en la relación entre un político y la prensa**

La fotografía juega un papel fundamental en la construcción y transmisión de la imagen pública de un político. Las imágenes no solo complementan las palabras, sino que también pueden amplificar el mensaje, creando un impacto visual que perdura en la memoria del público. La célebre frase de Bill Clinton "Con la prensa todo es negociable menos las fotografías" subraya la importancia de las imágenes en la comunicación política. En

este contexto, es crucial entender cómo utilizar la fotografía de manera efectiva para mejorar la relación entre un político y la prensa.

### **ENCONTRAR EL ÁNGULO ADECUADO**

Cada historia tiene un ángulo único que la hace interesante y relevante. En fotografía, esto se traduce en la necesidad de encontrar el ángulo correcto que capte la esencia del momento y lo haga visualmente atractivo. A veces, esto implica que el fotógrafo se agache, se suba a un lugar elevado o se mueva alrededor del sujeto para encontrar la mejor perspectiva. El ángulo correcto puede transformar una imagen ordinaria en una poderosa herramienta de comunicación. Por ejemplo, una foto tomada desde un ángulo bajo puede hacer que el sujeto parezca más imponente y dominante, mientras que un ángulo alto puede darle una apariencia más accesible y humilde.

### **LA ACCIÓN SOBRE LA POSE**

Las imágenes que capturan acción tienden a ser más dinámicas y atractivas que las fotos posadas. En lugar de tener al sujeto simplemente posando para la cámara, es más efectivo fotografiarlo haciendo algo: gesticulando, interactuando con otras personas, o en medio de una actividad. Las manos, en particular, son muy expresivas y pueden añadir mucha información visual a una imagen. Este enfoque no solo humaniza al sujeto, sino que también proporciona contexto y narración visual, haciendo que la foto sea más rica en contenido y más resonante para el espectador.

### **EN PRENSA EL ENCUADRE HORIZONTAL SIGUE SIENDO PREDOMINANTE**

Aunque los dispositivos móviles han popularizado las imágenes verticales, en prensa sigue prevaleciendo el encuadre horizontal. Esto se debe a que las pantallas de televisión y de cine, así como muchos otros formatos de visualización, están diseñadas para el formato horizontal. Una imagen horizontal bien compuesta puede aprovechar el espacio de manera más eficiente, presentando más información relevante y eliminando distracciones que a menudo se encuentran en las partes superior e inferior de una imagen vertical. Además, el encuadre horizontal tiende a ser

más natural para el ojo humano, que escanea el entorno de izquierda a derecha.

No obstante, hay que mencionar la necesidad de prever imágenes con encuadre horizontal y vertical, ya que las mismas se adaptan mejor a las pantallas de dispositivos móviles. No se trata de una u otra, lejos de ser excluyentes, son complementarias. El desafío es duplicar la capacidad de producción para encontrar el encuadre adecuado para cada medio.

### **HUMANIZAR LA ESCENA**

Las fotos más impactantes son aquellas que humanizan la escena y permiten a los espectadores empatizar con el sujeto. Incluir personas en las imágenes hace que estas sean más interesantes y "relatables". Por ejemplo, una foto de una tormenta es más efectiva si muestra a alguien corriendo bajo la lluvia, ya que esto añade un elemento de emoción y conexión humana. Las imágenes que capturan expresiones faciales y lenguaje corporal pueden comunicar emociones y contar una historia más eficazmente que las palabras solas.

### **Política y medios, la clave sigue siendo una nueva relación**

Es fundamental para los equipos de comunicación política entender los cambios que se están produciendo en los medios, adaptarse a ellos y poder seguir utilizándolos bajo estos nuevos paradigmas.

La última década ha visto una profunda transformación en la relación entre la política, los medios de comunicación y la opinión pública, impulsada por la evolución tecnológica y los cambios en las preferencias de la audiencia. Estos cambios han redefinido tanto la producción como el consumo de noticias, presentando nuevos desafíos y oportunidades para los medios periodísticos y los actores políticos.

El consumo de medios se ha fragmentado significativamente, impulsado por la proliferación de plataformas digitales. La sobrecarga informativa, o "infoxicación", es un fenómeno creciente que lleva a muchos consumidores a evitar activamente las noticias. La abruma-

dora cantidad de información y la naturaleza negativa de muchas coberturas han llevado a una desconexión selectiva. Los periodistas deben encontrar formas de destacarse en este mar de datos, ofreciendo contenido relevante y preciso. Estrategias como la explicación clara de temas complejos, el periodismo constructivo y la narración inspiradora son esenciales para combatir este fenómeno.

La transición hacia lo digital ha redefinido tanto la producción como el consumo de noticias. Los medios deben equilibrar la necesidad de inmediatez con profundidad y precisión, satisfaciendo a una audiencia que demanda información constante y detallada. Este cambio ha forzado a los medios a explorar nuevos modelos de negocio, como los muros de pago, para sostenerse económicamente en un entorno digital.

Los medios están repensando su rol y propósito, enfocándose en la producción de con-

tenido editorial y de opinión bien fundamentado, así como en el periodismo de investigación y la verificación de hechos para mantener la credibilidad y la confianza del público. Para la política, entender estos cambios en el consumo de medios es crucial para desarrollar estrategias de comunicación efectivas.

En conclusión, la relación entre la política, los medios y la opinión pública está en constante evolución. Adaptarse a estos cambios es esencial para alcanzar una comunicación efectiva.

Los medios deben equilibrar la inmediatez con la precisión, los políticos deben desarrollar relaciones proactivas con los medios, y ambos deben trabajar juntos para combatir la desinformación. La clave está en combinar la autenticidad con una estrategia multicanal, entendiendo que la relación con los medios y el público debe ser dinámica y adaptativa en un mundo en constante cambio.

---

## REFERENCIAS

- Amadeo, B. (2008). *Framing: Modelo para armar*. EDUCA
- Cannata, J. P. (2022). Gestión de relaciones con los medios. [Documento de cátedra]. Escuela de Posgrados en Comunicación, Universidad Austral.
- Casermeyro de Pereson, A. (2003). *Los medios en las elecciones: la agenda setting en la Ciudad de Buenos Aires*. EDUCA
- Cornella, A. (2 de octubre de 2013). Infoxicación. *Alfons Cornella semper progredi*. <https://alfons-cornella.com/2013/10/02/infoxicacion/#:~:text=La%20infoxicaci%C3%B3n%20es%20el%20exceso,una%20cosa%20a%20la%20otra>
- Hadad, D. (15 de marzo de 2024). Daniel Hadad fundador y CEO del portal *Infobae* en Actualidad Radio. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_ixkyrZANiY&t=521s](https://www.youtube.com/watch?v=_ixkyrZANiY&t=521s)
- Jarvis, J. (2009). *What would Google do?* Harper Business.
- Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2007). *The Elements of Journalism*. Three Rivers Press.
- Reuters, (2024). *Informe Reuters 2024*. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2024>

# ¡Todo cuenta! Cómo desempeñarse en los medios: telegenia y oratoria

Ma. Victoria Seaone

## INTRODUCCIÓN

La competencia voraz entre los distintos medios de comunicación es una realidad conocida y padecida por todos. Las declaraciones o noticias formuladas para un medio serán noticias viejas dentro de unos minutos. No obstante, si estamos preparados, los medios pueden ayudarnos a comunicarnos rápida y eficientemente.

Los medios son un instrumento único en la generación de impacto en la ciudadanía, debido a su velocidad y llegada directa, sin intermediarios. Además, la pandemia aceleró la implementación de las plataformas digitales como Zoom, como una modalidad muy frecuente de entrevista que nos invitó a entrenar una oratoria con características distintas.

Por ello, abordaremos en este capítulo herramientas, conceptos, estrategias y técnicas fundamentales para entrenar aquellas situaciones de exposición mediática a las que puede llegar a enfrentarse un funcionario o candidato y que necesitan un entrenamiento específico, es decir: un *media training*.

Pero antes, es necesario hacernos algunas preguntas.

### ¿A quién le hablamos cuando hablamos?

Uno de los principales errores con el que nos encontramos al momento de analizar los discursos o respuestas frente a medios es la falta de planificación a la hora de transmitir un mensaje, lo que termina derivando en la repetición monótona de una misma idea, sin considerar elementos fundamentales como destinatario, tiempos, contexto y lugar, lo

que nos lleva a perder la posibilidad de aprovechar ese único momento para implantar nuestro mensaje.

Cada mensaje que emitimos debe formar parte de una estrategia de comunicación previamente diseñada, planificada y direccionada. Esto significa que, antes de dar un discurso, de publicar un mensaje en redes sociales o de participar en una entrevista en medios de comunicación, debemos preguntarnos:

- ¿A QUIÉN le estoy hablando?
- ¿QUÉ quiero decir?
- ¿CÓMO quiero decirlo?
- ¿En QUÉ contexto?

No es lo mismo hablarles a los miembros de mi partido, a la oposición o la ciudadanía. Cada uno de estos destinatarios conlleva su propia idea fuerza, tono y gestualidad que potencie la estrategia comunicacional.

Los mensajes deben ser siempre expresados en función de nuestra audiencia, de la naturaleza del medio de comunicación y de nuestra función. Es imprescindible definir qué decir y qué es lo que buscamos generar (impactar, conmover, movilizar, generar intriga o molestia, entre otras respuestas). En función de ese objetivo comunicacional, seleccionaremos los elementos de oratoria que nos resulten más eficientes para construir el mensaje.

El otro componente a tener en cuenta es cómo se expresa ese mensaje. No es lo mismo si estamos en un contexto de entrevista, de debate, en una recorrida por un pueblo o en un vivo de Instagram. Cada situación exige un tiempo, una forma y un tono diferente para comunicar.

## Una sociedad infoxicada<sup>1</sup>

La comunicación política se desarrolla dentro de una sociedad que tiene fuertes rasgos de infoxicación y exige que todos los actores involucrados debamos profesionalizar la forma de comunicar los mensajes. Es decir, tenemos que diseñar estrategias del mensaje y de la comunicación tanto verbal como no verbal. ¿A qué se debe esto? Porque el valor máspreciado y el gran desafío hoy es la atención.

Ante la multiplicidad de plataformas y la cantidad e instantaneidad de la información, la audiencia recibe tal nivel de información por día que comienza a tener dificultades para procesarla.

Según Mena Roa (11 de agosto de 2021), en un minuto en internet ocurría todo esto:

- Se enviaban 69 millones de mensajes por WhatsApp y Messenger.
- Se compartían 695 mil historias en Instagram.
- Se enviaban 197 millones de correos electrónicos.

Basta con mencionar estas tres estadísticas de la información circulante en internet para que comprendamos de dónde deriva el concepto de infoxicación y que comencemos a dimensionar la injerencia que posee en nuestro trabajo comunicacional.

Al respecto, Gonzalo Sarasqueta (2021) plantea de manera impecable la teoría de cómo, frente a esta marea informativa, los usuarios administran el gigantesco caudal de contenidos a través de una triple economía: atencional, cognitiva y discursiva. Es decir, en este complejo escenario se disminuyen los niveles y tiempos de atención para poder ordenar y procesar la información. Esta triple economía se suma a otras características

que posee el ciudadano actual en relación con la política como, por ejemplo, la exposición selectiva<sup>2</sup> y el desencanto.

Como vemos, el ejercicio actual de la política requiere de la profesionalización de la comunicación, para lograr y mantener la atención de la ciudadanía y así poder transmitir nuestras ideas de forma efectiva. En este contexto, dos palabras se vuelven claves a la hora de pensar la comunicación: estrategia y entrenamiento. Lograr que nuestros mensajes sean claros, concisos, direccionados y fácilmente comprensibles requiere de ambos elementos

## ¿Cómo diseñar un mensaje efectivo?

No existe mensaje oral o escrito sin una idea detrás. Nos tomamos el esfuerzo de escribir o de hablar en público con la intención de transmitir un mensaje propio que consideramos relevante. Una idea bien concebida es la base de todo mensaje y de toda comunicación efectiva.

¿Y qué características principales debe tener esta idea?:

● **Está impregnada de nuestro punto de vista:** cuando damos un mensaje, la ciudadanía quiere conocer nuestra postura sobre el tema. Esta no tiene por qué ser tan atípica y que nadie la haya oído antes, pero sí tiene que ser nuestro punto de vista sobre el tema. Por ejemplo, no solo debemos comunicar qué propuestas tiene nuestra plataforma, sino también nuestra mirada sobre el porqué de la importancia y sobre los beneficios que traerá (qué nos impulsa a proponer eso).

La idea transmite lo que hay en juego. Debe comunicar al público el motivo por el que ha de molestarse en adoptar nuestra perspectiva.

---

<sup>1</sup> Por “inforxicación” entendemos la disponibilidad de una gran cantidad de información sobre un tema que resulta muy difícil de procesar y analizar.

<sup>2</sup> Tendencia de los individuos a buscar y acceder solo a información que confirme sus creencias, prejuicios o valores y evitar consumir contenidos críticos de estos.

Podríamos decir: “trabajaremos en un proyecto de quioscos saludables en los colegios mediante una nueva legislación”. Este enunciado es claro y transmite una intención, pero no convence ni motiva. Si, en cambio, decimos: “sin la aprobación de este proyecto, habrá un aumento de obesidad infantil del 30 % para el 2025, ¿vamos a seguir ignorando esta problemática?”, estamos transmitiendo una idea, estamos comunicando lo que está en juego, lo cual invita a la audiencia a reconocer la necesidad de participar y ser protagonista.

Sin un motivo convincente para actuar, la idea se pierde.

**O Es una frase entera:** en esta era de economía atencional, es necesario que nuestro mensaje sea recordado, y para ello debemos preocuparnos previamente en concebir la idea como una oración con sujeto y predicado.

Por ejemplo: si nos preguntan “¿de qué trata tu presentación?” y respondemos con enunciados generales como “es la propuesta del Concejo Deliberante para el 2024” o “es sobre los nuevos programas para el municipio”, ¿nuestro discurso podrá motivar y ser recordado? Por supuesto que no.

Una idea debe expresarse en una frase entera: “este proyecto aumentará la productividad del equipo y generará nuevos ingresos y puestos de trabajo para el 45% de la ciudadanía”.

**O Tiene atractivo:** para lograrlo, existen tres estrategias a las que podemos apelar:

**Atractivo ético:** debemos conectar con el público a través de valores y experiencias compartidas. Si impulsamos un mensaje potente con el que pueda identificarse, la ciudadanía se sentirá conectada y respetará nuestras ideas.

**Atractivo lógico:** toda afirmación que hagamos debe estar respaldada por datos “duros” de la realidad (estadísticas, cifras, investigaciones). Esto otorga credibilidad al mensaje.

**Atractivo emocional:** la emoción es el componente más importante para estimular a nuestro público. Debemos generar un clímax que asegure la escucha activa y soste-

nida. Por supuesto, este es el atractivo más difícil de provocar e implica una articulación más exigente con la gestualidad y los rasgos paralingüísticos de la voz.

## El *media training*

Ahora bien, ¿existen maneras de practicar la comunicación efectiva antes de una entrevista real? Claro que sí, para ello podemos realizar un *media training*. Desagregando los vocablos de este concepto tan expandido, comprendemos que se trata de una capacitación (*training*) vinculada al desarrollo de habilidades para la exposición ante los medios de comunicación masiva (*media*).

Para lograrlo, se realizan simulacros en tiempo real de situaciones tales como reportajes (televisivos, radiales, telefónicos, a través de plataformas), “asaltos” inesperados de periodistas o entrevistas intimidantes u hostiles, entre otras. No solo se piensa en el diseño de las respuestas sino también se analiza la gestualidad y matices vocales para potenciar aquellos rasgos que generan más empatía y fortalecer aquellas variables que no colaboran para la correcta transmisión del mensaje (voz monótona, dificultades en la dicción, problemas en la postura, deslices gestuales, entre otros).

Vayamos ahora al desglose de una instancia comunicativa fundamental con la que nos encontraremos en nuestro recorrido político: la entrevista.

## La entrevista

Existen numerosas razones por las que podemos ir a un medio de comunicación: a hacer una declaración o anuncio, a lanzar una candidatura, a defender una propuesta, a responder consultas, a enfrentar una denuncia, entre otras. Sea cual fuere nuestro objetivo, lo importante es que tengamos en claro cuál es el mensaje que queremos transmitir y qué estrategias debemos entrenar para adaptar ese mensaje a las diferentes características que cada medio conlleva.

Internalicemos este concepto: la entrevista no es un diálogo con un periodista, es el espacio en donde dejo mis mensajes. Es

decir, es una oportunidad que tenemos para dirigir mensajes claves a públicos específicos a través del filtro de un periodista. Para ello, no debemos dejar reposar el control exclusivamente en la persona que nos pregunta. Al contrario, debemos guiar conscientemente al periodista a nuestro tema de interés, para dejar implantados nuestros mensajes junto a una estrategia corporal que potencie la comunicación.

Algunos consejos fundamentales:

○ **Expliquemos las propuestas en lenguaje llano y sencillo.** La jerga y la falta de claridad confunden al periodista y a la audiencia, además de tornar artificioso nuestro mensaje.

El lenguaje empleado debe ser interesante y coloquial. Si usamos tecnicismos, estos deben ser explicados de manera tal que la audiencia lo comprenda.

○ **Brindemos el contexto en que se desarrollan las ideas que estamos exponiendo.** El periodista no tiene por qué saber toda la información de un tema específico, por lo que si no contextualizamos nuestras ideas podemos correr el riesgo de que el mensaje no se comprenda.

## Preparación general para entrevistas

En toda entrevista pautada, independientemente del soporte en que esta se realice, es fundamental acordar los términos con anterioridad. Esto construye a priori un marco de acuerdo entre ambas partes, lo que disminuye la tensión del encuentro y facilita la preparación y entrenamiento. También es importante estar al tanto de:

- El interés o especialidad del programa.
- El estilo del periodista y las preguntas tipo que realiza.
- Si la entrevista se llevará a cabo en la etapa inicial o final del programa.
- La extensión de la entrevista.
- Quiénes son las otras personas invitadas al programa
- La extensión de la entrevista y de la nota terminada.
- También es recomendable que acordemos previamente el motivo de la entrevista, para

que el periodista no realice preguntas fuera de ese marco.

Teniendo en cuenta toda esta información, debemos estructurar nuestros mensajes claves y convertirlos en el centro de la entrevista. Podemos, por ejemplo, escoger solo tres temas específicos que queramos difundir prioritariamente.

Más allá de las variaciones que puedan surgir en una entrevista, producto de lo inesperado e inmediato, hacer este trabajo previo nos permite sobrellevar lo más exitosamente posible cualquier situación tensa. Podremos demostrar la existencia de ideas claras y concretas detrás del discurso, lo que resulta fundamental para obtener el apoyo y la credibilidad de la audiencia.

Por ello, al momento de elaborar estas tres ideas fuerza, debemos considerar:

- La efectividad y concisión de estas.
- Su repetición constante, variada y creativa.
- La no sobreutilización de adverbios que intensifican el discurso como “muy” y “mucho”.
- El uso moderado, preciso y efectivo de adjetivos.
- La utilización de cifras o equivalencias que sean de fácil visualización para el público: acompañar el discurso con datos entendibles permite justificar con argumentos duros y reales el tema que está exponiendo.

## El momento de la entrevista

Resulta fundamental establecer un “buen *feeling*” con el entrevistador desde el inicio del encuentro, lo cual implica una actitud distendida sin estar a la defensiva, con el fin de generar un buen clima de conversación.

Recordemos que la comunicación no verbal es clave para fortalecer y sostener el clima durante toda la entrevista. Por supuesto, esto no significa que debamos relajarnos y, por ende, bajar la guardia para entregar el control absoluto de la situación comunicacional a la persona que entrevista. Al contrario, gran parte del éxito de la entrevista radica en la atención completa de la pregunta. Por ello, cuando el periodista realiza una pregunta, debemos evaluarla en diferentes niveles:

- Qué se está preguntando.
- Qué pretende la persona que pregunta.
- Qué es lo que esta quiere escuchar como respuesta.

Con esta información en mente, es posible responder de tal forma que le sirva mejor a ambas partes.

Las preguntas pueden indicar motivos variados. Por ejemplo, pueden formularse para:

- Atraer la atención.
- Buscar información.
- Revelar información.
- Iniciar una reflexión.
- Concluir la discusión en un punto específico.

Con el conocimiento previo que hayamos podido obtener del estilo del entrevistador, podremos hacer algo muy valioso: prever las preguntas difíciles que este pueda hacer y las actitudes que pueda llegar a manifestar. Es decir, vamos a poder preparar respuestas que moderen estas preguntas difíciles y permitan encauzar nuevamente el discurso y la atención hacia nuestros mensajes clave.

Es importante entrenar preguntas punzantes y hacer las transiciones hacia los mensajes clave, esto nos permitirá sentirnos más tranquilos al exponer.

## Gestualidad e imagen frente a los medios

Según estudios realizados (Mehrabian, 1972), al tratarse de un medio principalmente visual, lo televidentes contemplan: lenguaje corporal (55 %), voz, tono y énfasis (38 %) y contenido (7 %). Estas cifras nos revelan la importancia sustancial de la imagen y la conciencia con la comunicación no verbal, ya sea durante nuestra exposición como en las situaciones de escucha.

Los estudios televisivos suelen generar mucho nerviosismo, sobre todo a candidatos y funcionarios que son nuevos en la materia. Es aconsejable que lleguemos un poco más temprano del horario citado para habituarse a los movimientos del estudio. La particularidad de estar hablando desde un ambiente distinto puede provocar

distracciones que perjudiquen nuestro rendimiento durante la entrevista.

## La entrevista a través de una plataforma digital

El contexto de hiperconectividad en el que vivimos puede propiciar que ya no necesitemos acercarnos hasta un estudio para hacer una salida en radio o TV, por lo cual las posibilidades de aceptar una entrevista o participación en medios son mayores: podemos realizarla por una plataforma digital o por videollamada, prácticamente desde cualquier lugar.

Sea cual fuere el canal, debemos realizar un entrenamiento. En el contexto pandémico hemos visto a funcionarios dando entrevistas en videollamadas que perdían el hilo discursivo o repetían textualmente su mensaje. Hay una explicación para ello, nuestro cerebro está relajado porque el escenario es conocido; me siento protegido y las alertas pueden mermar.

Ante ello, es importante tener en cuenta los siguientes consejos para estar más relajados en el marco de una entrevista a través de una plataforma virtual:

- Miremos la cámara de la computadora o del celular para dar una sensación de acercamiento a las personas que nos están entrevistando. El efecto de mirar y no mirar la cámara es notable: se genera mucha más empatía cuando centramos la mirada en la cámara.

- Levantemos el dispositivo para evitar planos desde abajo que generen distancia y deformaciones gestuales.

- Tengamos en cuenta el escenario que se presenta detrás del entrevistado (fotos familiares, trofeos, banderines, etc.). Sabemos que una imagen comunica más que mil palabras.

- Evitemos el uso de pantallas virtuales de fondo, salvo que el escenario donde vamos a exponer durante la entrevista no sea el adecuado o queramos preservar intimidad. A la hora de elegir un sector de nuestra casa u oficina, escojamos el que sea el más simple y

tenga menos decorado, para que la imagen no compita con el mensaje.

- La ubicación de la luz es importante: debe ser frontal, pero tengamos cuidado con el reflejo de los aros de led sobre los cristales de los anteojos. Si usamos luz natural, mucho mejor.

- Por último, y no menos importante, seamos conscientes que, cuando estamos dando una entrevista en el *living* de nuestra casa o en la oficina, debemos estar con la misma alerta que cuando nos entrevistan en un estudio. No debemos bajar la guardia por todo lo mencionado hasta el momento. Sobran ejemplos de situaciones en las que esos “descuidos” han traído graves consecuencias a la imagen pública de candidatos o funcionarios.

## La entrevista en un estudio de televisión

Volviendo a los medios tradicionales, repasemos ahora algunos consejos para participar en entrevistas en la pantalla chica:

- Si un orador luce desprolijo, esta característica le resta idoneidad ante el espectador. Por lo tanto, permitamos ajustes que mejoren nuestra imagen, tales como maquillaje, peinado y cambios en la vestimenta.

- Seleccionemos un estilo y color favorecedores para vestirnos. En el caso de los hombres, es adecuado prendas lisas de colores no estridentes. Las mujeres tienen más opciones (y retos) en el guardarropa que los hombres, pero es fundamental no emplear joyería deslumbrante, ruidosa ni ostentosa.

- No usemos anteojos sensibles a la luz.

- Utilicemos polvo volátil con brocha aplicado por profesionales. Una base en colores ocre, oro y beige en el rostro ayuda a evitar el brillo que producen las luces intensas. En el caso de los hombres, es importante disimular la sombra de la barba.

- Durante la entrevista, sentémonos de manera cómoda en la silla, inclinándonos un poco hacia el frente. La postura no debe ser desgarbada, pero tampoco forzosamente

erguida. Esto ayudará a proyectar energía y entusiasmo.

- Si la entrevista se hace con un escritorio o mesa de por medio, debe quedar un espacio entre esta y nuestro torso, lo que evita que nos apoyemos demasiado y encorvemos la columna.

- Cuidado con las sillas con ruedas o giratorias ya que, en el afán de descargar ansiedades, podemos comenzar a realizar movimientos de balanceo.

- También prestar atención cuando la escenografía involucra un sillón bajo o una butaca alta: recomendamos utilizar un mueble similar en el *media training* para no estar buscando equilibrio o estar desparramados en el sillón durante la entrevista real.

- En situaciones tensas, puede suceder que amarremos o entrecrucemos las manos con una tensión más exagerada, balanceemos las piernas o hagamos cambios bruscos de posturas que solo comunican nuestro miedo o enojo frente a una situación no esperada.

- No debemos perder noción de que existe una multitud de formas en que se envían mensajes sin decir una palabra, tan solo con la postura, los gestos mientras otro entrevistado habla, una sonrisa, la orientación del cuerpo o la ropa, entre otras. Por tal motivo, es importante grabar los *media trainings* para analizar nuestra gestualidad y entrenar estrategias de comunicación no verbal. Salir de las zonas de confort verbales y no verbales se hace solo con repetición y entrenamiento.

- Prestemos atención a nuestros gestos de escucha, ya que podemos tender a sostener la cabeza con las manos, encuadrando el mentón o tapando la boca. Es aconsejable que las manos estén alejadas de la cara, porque los gestos entre estas partes del cuerpo pueden dar a entender que ocultamos algo.

- No manipulemos objetos (pañuelos, anteojos, vasos de agua, micrófonos, botones, etc.). Esos acicalamientos son descargas y distraen a la audiencia. ¡Nada debe competir con nuestro mensaje!

- Permanezcamos sentados al terminar la entrevista, hasta que podamos comprobar

que la transmisión se ha cortado. Cuidado con hablar o movernos sin antes corroborar que ya se cortó la transmisión.

Como vemos, es fundamental prestar atención y cuidar nuestra corporalidad. Cuando la mente humana tiene frente a sí estímulos de comunicación verbal (mensaje) y no verbal (voz e imagen-cuerpo), esta se encuentra inconscientemente más influenciada por lo no verbal. Esto no implica que el mensaje no importe o que la audiencia no lo vaya a tener en cuenta, pero sí implica que, en caso de detectarse alguna contradicción entre lo que se dice y lo que la voz o el cuerpo muestran, la persona va a tender a confiar más en lo que ve que en lo que oye.

Por otra parte, en una sociedad donde prima la imagen, estamos expuestos a que un mínimo descuido sea captado, reproducido e incluso viralizado en cuestión de minutos.

## La entrevista en un estudio de radio

En la actualidad existen numerosas radios que también realizan transmisión con imagen para sus páginas web, vivos de Facebook o transmisión de YouTube, por lo que, en esos casos, todos los consejos anteriores deben ser aplicados. No obstante, aún contamos con muchas emisoras que mantienen solo la voz como medio de transmisión. En esos casos, es necesario que conozcamos y tengamos en cuenta algunas características particulares de este medio:

- Lo primero que debemos procurar es llegar unos minutos antes al estudio de radio, para habituarnos a los micrófonos y a las señas que allí se manejan.

- Si la entrevista es telefónica, debemos prestar especial atención al lugar desde el cual hacemos la salida. Debemos estar en un espacio donde no se escuchen ruidos del exterior y donde la señal de nuestro celular sea lo suficientemente buena y estable para evitar cortes durante la llamada.

- Cuando nos encontramos en campaña, suele suceder que se aprovechan los tiempos de viaje en auto para dar entrevistas a radios. En esos casos, recomendamos que el auto en que nos trasladamos se detenga. De esa

forma, toda nuestra atención va a estar en la entrevista.

De lo contrario, aun cuando no seamos nosotros quienes estamos al volante, una parte de nuestra atención va a tender a desviarse hacia el camino o el tránsito, lo que disminuirá nuestra concentración en la entrevista. Esto puede ser percibido por quien nos entrevista y por la audiencia como una señal de desinterés o de falta de concentración que puede afectar nuestra imagen y nuestro mensaje de forma negativa.

## La importancia de una buena dicción

En las entrevistas de TV vimos que cobraba especial importancia la imagen. En el caso de entrevistas en radio, la protagonista es nuestra voz, por lo que debemos poner especial atención en ella.

Al no contar con una imagen de soporte, el nivel atencional del oyente de radio muchas veces es bajo, por lo que debemos redoblar esfuerzos para que nuestros mensajes sean claros y cortos. Debemos hacer énfasis más que nunca en la claridad y en el concepto de “desmalezar el mensaje”, es decir, de eliminar todas las palabras innecesarias y concentrarnos en la idea principal, en eso que queremos que recuerde la audiencia luego de escucharnos.

Otro punto fundamental es cuidar al máximo nuestra dicción. Debemos, dentro de la naturalidad del habla, tratar de expresarnos en forma clara, haciendo pausas y pronunciando correctamente todas las palabras. Tengamos presente que del otro lado del parlante no cuentan con más que nuestra voz como recurso para comprendernos, por lo que el empeño por parte nuestra debe reforzarse.

Repasamos entonces algunas estrategias y consejos para lograrlo:

- Modifiquemos la velocidad y frecuencia del relato. Agreguémosle color a nuestro mensaje, evitando ser monótonos en el habla. Para ello, procuremos que nuestras respuestas y mensajes tengan diferentes tonos y velocidad: juguemos con las pausas, con los silencios y con momentos de voz más firme o suave.

- Busquemos transmitir emociones a tra-

vés de la voz. De esta forma, potenciamos las chances de mantener un buen nivel de atención por parte de nuestra audiencia.

- Evitemos muletillas como "eh..." y "estee...". En su lugar, hagamos una brevísima pausa de uno o dos segundos para decidir y aclarar qué se quiere expresar. Esto le dará al público la oportunidad de sintetizar lo que ya escuchó.

- Expresémonos con claridad y concienticemos la dicción, los movimientos de los labios, el apoyo de la lengua en el paladar, proyectemos la voz. Es nuestra responsabilidad la claridad del mensaje, no desperdiciemos la atención de nuestra audiencia solo por el hecho de que no se entiende lo que estamos diciendo.

- Hacer inflexiones, pausas y preguntas durante nuestra exposición implica estar tranquilos y tener el control de nuestras ideas. Las pausas antes de enunciar algo importante son ideales.

- Ahora bien, no realicemos pausas prolongadas (de cuatro segundos o más). Se pueden interpretar como desconexiones o pueden poner ansiosa a la persona que nos entrevista.

## Evitando inconvenientes

No debemos perder de vista que si estamos siendo entrevistados es porque somos una autoridad en un tema y generamos interés. Por ende, es importante considerar que nadie puede exponer mejor sobre ese aspecto y que la entrevista resulta una oportunidad ideal para difundir un mensaje que consideramos relevante. Con esto en mente, nos puede resultar más sencillo entusiasmarlos y tomar el control de la conversación para exponer exitosamente el tema.

Debemos llevar la iniciativa, explicando y enfatizando los puntos sustanciosos que nos ayuden en la presentación. Al responder preguntas que nos aparten de nuestra exposición, debemos hacer transiciones para volver a lo más importante, a lo que se quiere decir.

Con este fin, resulta fundamental emplear la concisión: una entrevista de diez minutos

puede reducirse a una transmisión de treinta segundos al aire, a un *reel* de un minuto en Instagram o a breves líneas impresas. Entonces, debemos ser capaces de concretar los pensamientos en unas cuantas frases que "vayan al grano".

Para asegurarnos la emisión y entendimiento correctos y a largo plazo de estos mensajes, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Desde un principio, rehusemos contestar toda pregunta que se desvíe del tema en cuestión. Por ejemplo, podemos realizar aclaraciones tal como "lo siento, pero sólo responderé preguntas referentes al tema que nos ocupa". Si se reitera este tipo de preguntas, podemos poner fin a la conversación, indicar cuándo regresaremos y retirarnos.

- Distingamos claramente entre las áreas de responsabilidad que nos corresponden a nosotros y las correspondientes a otros sectores/partidos o instituciones para que no intentemos referirnos a cuestiones que otros deben atender.

- Evitemos las declaraciones que podrían comprometer la responsabilidad de la organización o partido representados. Debemos responder estas preguntas del siguiente modo: "se está investigando la cuestión y no puedo hacer comentarios respecto de las responsabilidades por el momento".

- Si se reciben preguntas negativas, pasemos a la información positiva. Para los periodistas, respuestas negativas como "no, ya no lo hacemos más" o "no soy vengativo al decir esto", son muy citables.

Tenemos que evitar la impresión negativa diciendo simplemente los mensajes clave y no repitiendo el lenguaje negativo empleado por el/la entrevistador/a. Por ejemplo, ante una pregunta como "¿No fracasó la alianza con el partido xxxx?" puede responderse "Al contrario. Esta alianza nos permitió abrir ...".

- Tratemos de hablar solo de hechos confirmados. En lo posible, no respondamos trascendidos y preguntas hipotéticas,

potenciales o especulativas como “¿Qué ocurriría si...?”.

- Actualicemos la información. No contestemos preguntas si no estamos bien informados.

- No hagamos especulaciones o hipótesis, como tampoco exageraciones o subestimaciones.

- No reemplacemos la ansiedad por el humor. En caso de utilizar el humor, este debe ser moderado y la broma empleada tiene que ya haber probado su resultado positivo (siempre el humor más efectivo es el que se refiere a uno mismo).

No se debe improvisar en este tema. El humor sutil bien utilizado es una excelente herramienta para generar buen clima en la entrevista.

- No permitamos que la entrevista se involucre en cuestiones personales.

- Respondamos en no más de 45 segundos para que la audiencia no pierda interés.

Es necesario que pensemos en el proceso de la entrevista como una charla con el público a través de quien nos entrevista. Por ello, en vez de reaccionar negativamente a la actitud del periodista, debemos recordar que el objetivo es hacer llegar nuestro mensaje al público y que la mejor manera de hacerlo es no quedar atrapado en la relación de entrevistador-entrevistado.

La impresión que recibe el público es más importante que tener razón. Mostrar enojo en una entrevista solo está permitido cuando se ataca de forma directa el honor personal, de la comunidad o instituciones que el entrevistado representa o defiende, pero este enojo no debe dejar de ser medido y pensado. La respuesta clásica y aceptada es “no voy a permitir que se insulte gratuitamente a...” o “no me quedaré escuchando cómo insultan a...”.

## Qué hacer ante una pregunta difícil

Una respuesta efectiva se caracteriza por los siguientes elementos:

- Responde al objetivo comunicacional de transmitir mensajes clave.
- Su contenido es creíble y verosímil.

- Emplea lenguaje simple y coloquial.
- Genera empatía con el entrevistador y la audiencia.
- Perdura en el recuerdo porque suscita emociones y sensaciones.
- Es formulada con palabras y frases de alto impacto que atraen la atención.
- Contribuye a la creación de un relato.
- Evita dar la oportunidad para repreguntas incómodas.

Sin embargo, incluso ante la efectividad de determinadas respuestas, la persona que entrevista puede generar preguntas que resulten ser “trampas” para nosotros; es decir, que propicien que caigamos en contradicciones, hablemos sobre temas inconvenientes o nos precipitemos en responder.

Veamos algunas técnicas/estrategias:

- **Puente:** es la conexión entre una pregunta con los mensajes claves, lo que asegura que llevemos la entrevista hacia nuestro propio interés.

Algunas de las frases que podemos emplear son: “la pregunta en realidad es...”, “igualmente importante es...”, “lo que me preocupa en mayor medida es...”, “sobre este tema que plantea, permítame indicarle un aspecto más relevante...”, “es una buena observación, pero quizá a la gente le interesaría saber que...”.

- **Bloqueo:** esta técnica traslada la discusión a un territorio amigable.

Por ejemplo: “creo que ello es solo un aspecto pequeño del cuadro...”, “eso habría que preguntárselo a... Lo que yo podría decir es...”, “No, por favor, déjeme clarificar...”, “Es demasiado pronto para hablar de esto, aún no tenemos información, pero podría decirle...”.

- **Gancho:** mediante este recurso podemos aportar más información de la demandada por el periodista.

Por ejemplo: “en relación con lo que me pregunta, permítame añadir un dato fundamental al respecto...”, “aprovecho lo que me pregunta para transmitir...”.

- **Bandera:** permite avisar al entrevistador y a la audiencia que lo que vamos a decir a continuación es importante (y, por ende, un mensaje clave).

Ejemplos de palabras de alto impacto: “crucial”, “enfaticar”, “urgente”, “remarcar”, “sin precedentes”, “novedoso”, “imprescindible”.

Existen, entonces, estrategias comunicacionales para sortear estas preguntas difí-

ciles y que nos aseguremos la inserción de mensajes clave. Ahora, ya para finalizar este desarrollo temático, queda una reflexión muy simple: “Hablar, habla cualquiera, pero comunicar con estrategia en estos contextos infoxicados, pocos”.

---

## REFERENCIAS

Mehrabian, A. (1972). *El lenguaje del cuerpo*. Planeta.

Mena Roa, M. (11 de agosto de 2021). ¿Qué sucede en Internet en un minuto? *Statista*. <https://es.statista.com/grafico/17539/datos-creados-online-en-un-minuto/>

Sarasquera, G. (2021). La matriz discursiva TEP: una propuesta teórica y práctica para persuadir en la ciberdemocracia. *Opera* N.º 29. 69-87. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/11782/1/matriz-discursiva-tep.pdf>

## LECTURAS RECOMENDADAS QUE SE RELACIONAN CON ESTE CAPÍTULO

Amado Suárez, A. (2003). *Prensa y Comunicación. Personas y empresas frente a los medios*. Macchi.

Amado Suárez, A. (2006). Argentina 2005: repensar la comunicación política. *En Diálogo Político 2*, KAS, p. 49.

AA. VV. (2018). *Acciones para una buena comunicación de gobiernos locales: manual de marketing y comunicación política*. Konrad Adenauer Stiftung.

Dávalos López, Al. (Comp.). (2021). *La comunicación política en tiempos de emergencia*. CONGOPE, Ediciones Abya-Yala, Incidencia Pública Ecuador.

Di Bartolo, I. (2000). *Oratoria contemporánea. Aprenda a hablar en público*. Corregidor.

Di Bartolo, I. (2006). *Para aprender a hablar en público. Como estructurar su presentación para una comunicación eficaz*. Corregidor.

Duarte, N. (2011) *La estructura secreta de las grandes charlas*. [Archivo de video]. [https://www.ted.com/talks/nancy\\_duarte\\_the\\_secret\\_structure\\_of\\_great\\_talks?language=es](https://www.ted.com/talks/nancy_duarte_the_secret_structure_of_great_talks?language=es)

La Nación. (1997). *Manual de Estilo y Ética Periodística*. Espasa Calpe.

Puchol, L. (1997). *Hablar en público*. Diaz de Santos.

Puchol, L. (2006). *Hablar en público. Nuevas técnicas y recursos para influir a una audiencia en cualquier circunstancia*. Diaz de Santos.

Ramírez, T. (1995). La influencia de los gabinetes de prensa: las rutinas periodísticas al servicio del poder. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación* N.º 40. 47-57.

Ruiz, F. (Coord.). (2001). *Prensa y Congreso: Trama de relaciones y representación social*. La Crujía.

Sutelman, R. (2004). *Comunicación con el ciudadano*. Subsecretaría de la Gestión Pública. Dirección de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión.

## ¿Cómo "discursar" en campaña?

Diego Monasterio

Desde hace 2500 años, al menos desde el año 476 a. C., momento en el cual Córax de Siracusa desarrollara sus primeros escritos sobre la Retórica, el uso de la palabra pública, en todo contexto, pero muy en especial en el político, se ha sustentado a partir del proceso de aprendizaje basado sobre la adquisición de la técnica y práctica discursiva, y sobre las competencias y habilidades que permiten comprender, generar, enunciar, proponer, confirmar, refutar y cerrar una posición, opinión o idea de valor social. Es por esto que, ya en nuestros tiempos, podemos afirmar que la práctica discursiva no es una opción, sino una necesidad primordial.

Será entonces necesario comenzar este trabajo analizando la modalidad en que se conforma ese proceso de aprendizaje, el cual se constituye como la columna vertebral de la esencia del discurso público. Este proceso se inicia a partir de dos componentes primarios e indispensables: el fondo y la forma, a los cuales ya se aludía en la obra *La Retórica*, de Aristóteles, en el siglo IV a. C., constituyendo, cada uno de ellos, las dos caras de una misma moneda, sin una de las cuales el valor del elemento no existiría.

Hablar de fondo y forma implica hacer referencia al contenido mismo de una pieza discursiva y su modalidad de expresión; requiere reconocer aquellas competencias argumentativas y habilidades expresivas de las cuales dispone cada orador, significa dar respuesta a dos preguntas centrales: ¿qué voy a decir? y ¿cómo voy a hacerlo?, representa sumergirse en las entrañas mismas del discurso.

### La forma

Al hacer referencia a la forma discursiva, necesariamente debemos considerar las mo-

dalidades expresivas y proyectivas que cada orador utiliza. Necesitamos referirnos a la tonalidad de su voz, a la intensidad y volumen de su expresión, al ritmo y la cadencia utilizada en la proyección de cada palabra. También es necesario aludir a su lenguaje gestual, a sus expresiones faciales, a cada uno de sus movimientos y comportamientos físicos, los cuales, junto con la proyección de su ser en general, conforman en cada integrante del auditorio una imagen concreta sobre el orador.

Pero esta proyección parcial de la identidad, la cual es de significativa cuantía para la constitución de la imagen del orador y de aquello que representa en su auditorio —haciéndose referencia al principio de la parcialidad, puesto que aún es necesario considerar las trascendentes implicancias del “fondo”—, está determinada por la esencia de las habilidades socioemocionales que cada orador haya desarrollado.

### Habilidades socioemocionales

Sostiene Vera Millalén (2016) que las sociedades, en nuestros días, requieren referentes sociales altamente competentes en su desempeño, capaces de intervincular eficientemente sus conocimientos técnicos con sus habilidades socioemocionales para el logro de un objetivo o la resolución de problemas.

El autor sostiene que todo referente social, por consiguiente potencial orador, debería poseer una intensa formación en competencias profesionales y habilidades sociales dado que el escenario socio político actual no solo requiere de competencias específicas, sino también de competencias transversales, tales como comunicación efectiva, liderazgo,

trabajo en equipo, proactividad, autonomía, toma de decisiones, resolución de problemas y el manejo de crisis que, entre otras, son los atributos factibles de determinar positivamente el desempeño individual.

Entre estas perspectivas, las habilidades líquidas son actualmente muy valoradas dentro de las organizaciones, ya que se reconoce

que están directamente ligadas al alto rendimiento y, por ende, son esenciales para lograr los resultados perseguidos. Según el *Ranking* de habilidades líquidas más requeridas, generado por Aasheim *et al.* (2009), éstas son aquellas tendientes a poseer mayor preponderancia o interés, por parte de potenciales auditorios o públicos destinatarios, que los mismos conocimientos técnicos:

**Tabla 1: Habilidades socioemocionales**

HABILIDADES	ESCALA DE 1 A 5
Honestidad / Integridad	4,62
Comunicación efectiva	4,54
Pensamiento crítico	4,51
Motivación	4,37
Flexibilidad / Adaptabilidad	4,33
Pensamiento creativo	4,18
Habilidades organizacionales	4,17
Conocimientos técnicos	3,92

**Fuente: Adaptado de Aasheim *et al.* (2009).**

Al respecto, la perspectiva de Vera Millalén (2016) sostiene que las habilidades pueden visualizarse como un componente no cognitivo del logro cognitivo y como parte del pensamiento metacognitivo, aquel que hace referencia a un pensamiento de or-

den superior, el cual involucra un control activo de los procesos cognitivos que ocurren cuando se expone. Actividades como: planificar para alcanzar una meta, monitorear la comprensión y evaluar el progreso logrado son acciones metacognitivas por naturaleza.

El autor sostiene que las habilidades socioemocionales de mayor necesidad en el escenario sociopolítico actual, en Latinoamérica, son:

- La comunicación efectiva,
- El pensamiento crítico,
- La resolución de los conflictos,
- El trabajo en equipo,
- El aprendizaje permanente, y liderazgo.

Sugiriendo, al mismo tiempo, la necesidad de segmentar cada una de estas habilidades en un conjunto de subhabilidades o categorías de microimplementación, donde la primera categoría corresponde a las habilidades líquidas que es necesario poseer y la segunda categoría a aquellas que es deseable evidenciar:

**Tabla 2: Habilidades blandas**

<b>PRIMERA HABILIDAD: Comunicación efectiva</b>
<b>1ª categoría:</b> Capacidad para emitir ideas de manera clara y efectiva, ya sea en forma oral o escrita.
<b>2ª categoría:</b> Capacidad para debatir y llegar a un consenso. Capacidad para comunicarse con personas de diversas culturas.

<b>SEGUNDA HABILIDAD: Pensamiento crítico y resolución de problemas</b>
<b>1ª categoría:</b> Capacidad para identificar y analizar situaciones problemáticas en escenarios difíciles.
<b>2ª categoría:</b> Capacidad para pensar más allá de la solución. Capacidad para comparar situaciones problemáticas.

<b>TERCERA HABILIDAD: Trabajo en equipo</b>
<b>1ª categoría:</b> Capacidad para interactuar y trabajar efectivamente con otros.
<b>2ª categoría:</b> Capacidad para contribuir con ideas y aportes al equipo. Capacidad para coordinar el trabajo colaborativo.

<b>CUARTA HABILIDAD: Aprendizaje permanente</b>
<b>1ª categoría:</b> : Aprender a formarse de manera autónoma, a lo largo de toda la vida.
<b>2ª categoría:</b> Capacidad para buscar nuevos conocimientos. Capacidad para relacionar experiencias con nuevos aprendizajes.

QUINTA HABILIDAD: Liderazgo	
<b>1ª categoría:</b>	Capacidad para generar influencia en los demás.
<b>2ª categoría:</b>	Capacidad para liderar y ser liderado. Capacidad para supervisar a los miembros de un equipo y comprender la necesidad de ser auditado.

**Fuente: Adaptado Vera Millalèn (2016).**

Es destacable que en la esencia de las habilidades socioemocionales exista una rai-gambre en las habilidades expresivas y en la forma, a partir de la cual cada persona establece el "cómo" expresará su posición o postura sobre el "qué" manifestar.

### El fondo

Es en esta cara de la moneda donde se encuentra la esencia misma del contenido de toda pieza discursiva. Es en el fondo donde se desarrollarán cada una de las etapas discursivas; desde aquella inicial, la introducción o exordio, hasta la culminación, el cierre o peroración. Pero es precisamente en la etapa central, en el cuerpo o medio del discurso, donde se desarrollará la instancia más relevante de la estructura misma de toda pieza; aquella que se constituirá sobre la base de la argumentación y que dará vida a la confirmación de la propuesta y a la refutación de lo exactamente opuesto a lo propuesto.

Es por lo mencionado que, al hacer referencia al fondo de un discurso, es necesario hacer alusión a su instancia más profunda: la argumentación, que consiste en un conjunto de estrategias para modificar el juicio del auditorio, con el fin de establecer la justeza del punto de vista o de la conclusión del orador.

Argumentar implica producir o acrecentar la adhesión de un auditorio a los principios que se presentan para su asentimiento, implica influir sobre un auditorio, modificando sus convicciones y su disposición. En tal sentido, la argumentación se identifica con el enunciado de una situación problemática, la cual admite —potencial o efectivamente—, posiciones a favor o en contra de una tesis.

La función específica de la argumentación se lleva adelante por medio de una secuencia narrativa, siendo su perspectiva, desde un punto de vista pragmático, un acto complejo cuyo propósito se basa en contribuir a la resolución de una diferencia de significativa validez. Podemos afirmar que, desde la proyección de la acción discursiva, la argumentación consiste en un principio de estrategias para modificar el juicio del auditorio, con el propósito de determinar la precisión de un punto de vista o de la propuesta del orador.

Desde el punto de vista de su estructura, la argumentación puede realizarse a partir de un esquema básico que se inicia con la identificación de un problema y culmina con el hallazgo de una solución, que comparte con otros tipos de texto como la explicación; sin embargo, admite una gran diversidad de estructuras, características incluso de otras técnicas comunicacionales.

La función específica de la argumentación se lleva adelante por medio de una secuencia narrativa, de igual forma como sucede en los géneros literarios; ahora, como práctica social, la argumentación se basa en una forma puntual de interacción ante la presencia de una discrepancia o conflicto. La Dra. Adriana Silvestri sostiene: "tanto en la participación en distintas instancias de la vida pública como en el ámbito privado, la argumentación ofrece una alternativa a las formas directas de la imposición o la violencia para resolver situaciones problemáticas en las que no existe consenso. Desde un punto de vista pragmático, la argumentación es, entonces, un acto de habla complejo, cuyo propósito es contribuir a la resolución de una diferencia de opinión" (Silvestri, 2001, p. 33)

Es entonces que, dentro de los géneros denominados argumentativos, de larga trayectoria dentro de la historia de la retórica, se encuentra la denominada: argumentación lógica-racional, modalidad argumentativa que se origina en la antigua Grecia y que está en relación directa con las prácticas políticas, jurídicas y conmemorativas.

La argumentación lógica-racional se diferencia de otros géneros argumentativos dado que necesariamente precisa de una propuesta razonada, la cual dé soporte a la fundamentación de la posición u opinión. La Dra. Silvestri (2001) propone que la habilidad para producir una argumentación adecuada implica el dominio de las estrategias verbales necesarias, las cuales harán factible el despliegue convincente de las ideas o creencias en conflicto. Con referencia a las habilidades de comprensión, define que es el conocimiento de los mecanismos argumentativos, aquel que posibilita a los destinatarios o al auditorio tomar una actitud crítica ante la potencial acción manipuladora sobre la que se enfocan un gran número de piezas discursivas.

En tal sentido, será entonces el dominio de habilidades comprensivas y productivas de cada orador lo que configure sus competencias argumentativas. Este acto transita desde una instancia de dominio relativo hacia un entorno comunicativo específico, existiendo diferentes grados en la habilidad según el género de la argumentación involucrada, el contexto, la formalidad o informalidad de la situación, etc.

La competencia argumentativa no se alcanza de modo obligatorio, ya que es producto de un aprendizaje que depende tanto de la importancia que se le asigne en los ámbitos educativos, como del lugar que ocupan en una sociedad las prácticas de argumentar, de persuadir y convencer por medios verbales. El aprendizaje de la argumentación implica una ampliación de las habilidades comunicativas de la persona, sin embargo, su adquisición no incide solo en el ámbito de la interacción comunicativa. Las diversas formas discursivas funcionan también como formas de representación mental, traduciendo procedimientos conceptuales del sujeto. (Silvestri, 2001, p. 34)

Es en este sentido que la argumentación podría considerarse como un instrumento

proporcionado por una cultura para desempeñar funciones, tanto enunciativas como cognitivas específicas, en los ámbitos socio-culturales concretos que las requieran.

## Argumentos lógicos-racionales

Cuando se trata de principios presentados en un discurso argumentativo, sería propio pretender obtener del auditorio un efecto puramente intelectual, una disposición a admitir la verdad de la tesis y, en ocasiones, producir una acción inmediata o eventual. El orador se dirige al hombre completo, pero, según los casos, la argumentación buscará efectos diferentes utilizando, en cada oportunidad, métodos apropiados tanto para el objeto de un discurso como para el tipo de auditorio sobre el cual se quiere actuar. A los fines del presente trabajo, se define inicialmente al auditorio como el conjunto específico de personas sobre las cuales el orador quiere influir con su argumentación.

Perelman y Olbrechts-Tyteca (1997) abordan diversos aspectos de la *Retórica* aristotélica, entre ellos la importancia que el estagirita le asigna al estudio de los procedimientos para la persuasión. En especial se destaca la idea de que, en el ámbito de la retórica, la validez de un argumento se entiende como su efectividad frente a una determinada audiencia. La argumentación está ligada a la razón práctica, cuyo ámbito es lo verosímil y lo razonable y siempre se dirige a un auditorio concreto. Por lo tanto, su objetivo no es deducir consecuencias a partir de ciertas premisas, sino provocar o acrecentar la adhesión de un auditorio a las tesis que se presentan para su validación.

Los argumentos lógicos racionales son aquellos que se basan en las leyes del pensamiento, en los principios lógicos supremos. Aristóteles ya sostenía que la ciencia se deriva de aquellos principios que son necesarios y que no precisan ser demostrados porque son, en sí mismos, absolutamente evidentes.

La lógica es una disciplina que tiene un carácter formal, ya que estudia las estructuras o formas del pensamiento con el objeto de establecer cuáles son los razonamientos o argumentos válidos. Para Aristóteles la lógica es la ciencia de la fundamentación que se basa en la demostración, mientras que la retórica es la

ciencia de lo factible, de lo probable, es decir, de aquello que requiere ser argumentado para ser aceptado o validado.

Al respecto, Perelman y Olbrechts-Tyteca (1997) sostienen que si la persona que expone se propone obrar eficazmente con su discurso, deberá adaptarse a su auditorio. Ahora bien, ¿en qué consiste esta adaptación? En que el orador debe escoger como punto de partida de su razonamiento tesis admitidas por aquellos a quienes se dirige.

En tal sentido, se presenta como necesario hacer referencia a cada uno de los principios universales del pensamiento lógico, los cuales dan basamento a los argumentos sustentados sobre esta premisa. Los tres primeros principios fueron enunciados por el mismísimo Aristóteles, mientras que el cuarto principio fue enarbolado por Gottfried Wilhelm Leibniz, uno de los más destacados representantes del racionalismo del siglo XVII, junto con su inspirador, René Descartes.

#### **EL PRINCIPIO DE IDENTIDAD**

Este enunciado establece que todo objeto es idéntico a sí mismo y se simboliza con la siguiente fórmula: "A es A". Decir que algo es idéntico a sí mismo implica aseverar que ese algo es como es y no de ninguna otra forma. Todas las cosas, por mucho que estas cambien, tienen algo que las identifica, un sustrato lógico que nos permite identificarlas en la totalidad de sus diversas situaciones. La identidad es una ley de nuestro pensamiento, ya que este reclama buscar la esencia de relación de las cosas.

Como ejemplo del principio de identidad, se referencia un fragmento de uno de los más famosos discursos del siglo XX. Aquella pieza pronunciada el 28 de agosto de 1963 por Martin Luther King, en las escalinatas del Monumento a Abraham Lincoln, durante la Marcha por el Trabajo y la Libertad en Washington, siendo un momento culminante para el Movimiento de los Derechos Civiles en los Estados Unidos de América. En el fragmento de la pieza discursiva, Martin Luther King hace referencia al específico lugar en que se encuentra su pueblo y, por consiguiente, en ningún otro, al mismo tiempo que declama la necesidad de no incurrir en acciones que obstruirían sus propósitos.

El pasaje del discurso dice así: "Pero hay algo que debo decir a mi pueblo, que está en el cálido umbral que lleva al interior del palacio de justicia. En el proceso de lograr nuestro legítimo lugar, no debemos ser culpables de acciones equivocadas. No busquemos saciar nuestra sed de libertad bebiendo de la copa del encarnizamiento y del odio"

#### **EL PRINCIPIO DE NO CONTRADICCIÓN**

El paradigma de la "no contradicción" basa su enunciado en sostener que es imposible que algo sea y no sea al mismo tiempo y en el mismo sentido. En forma sintética, sería factible enunciarlo afirmando que es imposible que A sea B y no sea B, en un mismo tiempo y circunstancia.

Por ejemplo, es imposible sostener que el comportamiento de una persona ha sido honesto, ante un hecho o situación y, a su vez, manifestar que ese mismo individuo ha sido, ante la misma circunstancia, deshonesto. En tal sentido es posible pensar que el objeto pueda ser algo ahora y no ser ese algo después, pero no al mismo tiempo.

Así como el principio de identidad nos dice que una cosa es lo que es, y no es otra cosa, el principio de no contradicción nos dice que una cosa no es, ni puede llegar a ser, dos cosas a la vez, no puede llegar a tener distintas identidades al mismo tiempo.

Como ejemplo del principio de no contradicción se hace referencia al fragmento del discurso que el Dr. Arturo Frondizi enunciara por radio, luego de los atentados del 16 de junio de 1955, donde marcó las diferencias de la corriente que él encabezaba, con su propio partido, la UCR, con las otras fuerzas políticas y con el oficialismo. En esta pieza discursiva, Frondizi sustentaba sus líneas centrales sobre la industrialización, el desarrollo económico, el fin del latifundio y el perfeccionamiento de las conquistas sociales del peronismo, despojadas de toda identificación política.

El fragmento del discurso del Dr. Frondizi, decía así: "La pacificación obliga a moralizar: el peculado y el soborno pueden servir para afianzar un poder político en forma inmediata, pero minan, al mismo tiempo, las bases de sustentación de la nacionalidad. Es, pues, indispensable y urgente restaurar los funda-

mentos éticos de nuestra convivencia y despejar la atmósfera de corrupción que envuelve la vida del país. La Nación exige, con urgencia, austeridad republicana en sus hombres y en el funcionamiento de sus instituciones.

### EL PRINCIPIO DE TERCERO EXCLUIDO

Este principio declara que todo tiene que ser o no ser, simbolizado como: A es B o A no es B. Si se enuncia que una persona es culpable y, al mismo tiempo, que esta misma persona no es culpable del mismo hecho, en las mismas circunstancias, no es posible validar o rechazar ambas afirmaciones dado que, indefectiblemente, un enunciado será verdadero y el otro falso. Hasta esta instancia de lo narrado, se hace referencia al principio de “no contradicción”, pero el hecho que lo constituye como “tercero excluido” es que no cabe o existe una tercera posibilidad, no existen puntos intermedios o escala de grises alguna.

Como ejemplo, es posible aludir a otro de los grandes discursos del siglo XX, en este caso se hace referencia a la pieza discursiva que enunció ante la Cámara de los Comunes el recientemente designado primer ministro británico, Winston Churchill, el 13 de mayo de 1940. Ese día, y tras la dimisión de su antecesor Neville Chamberlain, quien había renunciado tres días antes tras el fracaso de la operación aliada en Noruega, comenzó a consolidarse la decisión política de hacer la guerra contra el Tercer Reich. Como reseña política de ese tiempo, cabe destacar que tanto Neville Chamberlain, como el Rey Jorge VI, al igual que otros líderes conservadores, querían que quien se hiciera cargo del gobierno no fuera Churchill, sino lord Halifax, el ministro de Asuntos Exteriores, pero sería factible reconocer que la decisión fue tomada considerando que no eran las palabras las que podrían detener el conflicto bélico, sino las que eran necesarias para volver a unir a Gran Bretaña en una segunda potencial instancia bélica a gran escala, dentro del mismo siglo.

El fragmento a considerar como ejemplo se encuentra en la pieza denominada: “Sangre, esfuerzo, sudor y lágrimas”, y dice así: “Tenemos ante nosotros una prueba de la más penosa naturaleza. Tenemos ante nosotros muchos, muchos, largos meses de combate y sufrimiento.

Me preguntáis: ¿Cuál es nuestra política? Os lo diré: Hacer la guerra por mar, por tierra y por aire, con toda nuestra potencia y con toda la fuerza que Dios nos pueda dar; hacer la guerra contra una tiranía monstruosa, nunca superada en el oscuro y lamentable catálogo de crímenes humanos. Esta es nuestra política.

Me preguntáis; ¿Cuál es nuestra aspiración? Puedo responder con una palabra: Victoria, victoria a toda costa, victoria a pesar de todo el terror; victoria por largo y duro que pueda ser su camino; porque, sin victoria, no hay supervivencia”

El enunciar que sin victoria no habría supervivencia no hace referencia a una contradicción, sino a la imposibilidad de continuar como aquella nación que conocían hasta ese momento, si la victoria no estaba de su lado.

### EL PRINCIPIO DE RAZÓN SUFICIENTE

Como se refirió al iniciar el desarrollo del tema, este principio no fue planteado por Aristóteles, sino por el filósofo alemán Gottfried Wilhelm Leibniz, a quien se le atribuyen significativos logros en su anticipación de aquello que luego se constituyó en la lógica moderna.

El principio de razón suficiente confirma que todo hecho, situación o escenario, debe tener una razón suficiente que lo explique. Leibniz sostuvo que aquello que es, en la escala o situación en que se represente dicho ser, lo es por alguna razón o circunstancia que lo explica; nada existe sin una causa o razón determinante.

El principio de razón suficiente permite dar respuesta a una exigencia natural de la razón humana, según la cual nada puede ser nada más que porque sí, dado que todo obedece a una razón que lo determina y especifica.

El fragmento de la pieza discursiva que servirá como ejemplo del principio de razón suficiente forma parte de la historia moderna de la República Argentina. Es un párrafo descriptivo que utilizó el fiscal Dr. Julio César Strassera en su alegato final en el juicio contra los integrantes de las Juntas Militares que gobernaron a la República Argentina durante el denominado Proceso de Reorganización Nacional. Este párrafo, enunciado el 18 de septiembre de 1985,

describe que no se puede conocer, ni imaginar, lo que significó el Proceso, sin descender a las zonas más tenebrosas del alma humana.

El fragmento dice así: "Este proceso<sup>1</sup> ha significado para quienes hemos tenido el doloroso privilegio de conocerlo íntimamente, una suerte de descenso a zonas tenebrosas del alma humana, donde la miseria, la abyección y el horror registran profundidades difíciles de imaginar antes y de comprender después"

## Conclusión

En estas breves palabras se ha presentado una perspectiva de análisis sobre la condición e importancia tanto del fondo como de la forma discursiva. Se especula con la idea de que, al hablar sobre la forma, se dimensiona la

trascendencia que posee la modalidad de expresión de una pieza discursiva, las particularidades de su enunciación, las señales que el orador transmite al proyectar su identidad en cada instante de su práctica. Pero ninguno de los resultados más significativos de la proyección de la "forma" tendría sentido ni asidero alguno sin un "fondo" que lo respalde y represente. En tal sentido, es posible considerar que sin un "fondo" concreto, sólido, demostrativo y significativo, las potencialidades de la "forma" solo serían un mero estilo.

Un orador podría cautivar la atención del auditorio con su "forma" de transmisión del discurso, llevando el interés al punto más alto factible de esperar, pero, si en esas alturas, los integrantes del público advierten que no hay nada que decir, que no hay "fondo", la caída podría ser sumamente estrepitosa.

---

<sup>1</sup> Haciendo referencia al Proceso de Reorganización Nacional, el cual dio forma a la dictadura cívico-militar que gobernó de facto la República Argentina, desde el golpe de Estado del 24 de marzo de 1976 hasta la entrega incondicional del poder al gobierno constitucional, elegido por los argentinos, el 10 de diciembre de 1983.

## REFERENCIAS

- Aasheim, C., Li, L., Williams, S. (2009). Knowledge and Skill Requirements for Entry-Level Information Technology Workers: A Comparison of Industry and Academia. *Journal of Information Systems Education*, 20(3),349-356. <https://aisel.aisnet.org/jise/vol20/iss3/10>
- Perelman, Ch., & Olbrechts-Tyteca, L. (1997). *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*. Editorial Gredos.
- Silvestri, A. (2001). Dificultades en la producción de la argumentación razonada en el adolescente: las falacias del aprendizaje. En M. C. Martínez, *Aprendizaje de la argumentación razonada. Desarrollo temático en los textos expositivos y argumentativos*, Universidad del Valle, Cali, Colombia, Cátedra UNESCO para la lectura y la escritura en América Latina.
- Vera Millalén, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. R. *Akademeia*. 7(1). <https://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137/129>

## LECTURAS RECOMENDADAS QUE SE RELACIONAN CON ESTE CAPÍTULO

- Aspa Cereza, J. (1982). *Cicerón. Discursos III*. Biblioteca Gredos.
- Betancour Espiñeira, L (2009). El desarrollo de las competencias argumentativas. *Quehacer educativo*. [https://www.fumtep.edu.uy/editorial/item/download/218\\_7ab30cb623f19ba2a71b5dfe59b13abd](https://www.fumtep.edu.uy/editorial/item/download/218_7ab30cb623f19ba2a71b5dfe59b13abd)
- Bourdieu, P. (2008). *Capital Cultural, Escuela y Espacio Social*. Editorial Siglo XXI.
- Breton, P. (2005). *Argumentar en situaciones difíciles*. Ed. Paidós.
- Calsamiglia Blancafort, H., Tuson Vals, A. (1999). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Editorial Ariel.
- De Privitellio, L., & Romero, L. (2000). *Grandes discursos de la Historia Argentina*. Ed. Aguilar.
- Folliet, J. (1958). *Oratoria: Introducción al arte de la palabra pública*. Ediciones del Atlántico.
- Forigua Rojas, E. (2011). Winston Churchill: Discípulo de la historia. *Debate político* N.º45. La imprenta ediciones S. A.
- Instituto de la Estadística de la UNESCO (UIS). (2016). *Habilidades para el progreso social: El poder de las habilidades sociales y emocionales*. (Traducción española). OECD (2015). *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. UIS.
- Loprete, C. (1992). *Introducción a la oratoria moderna. La comunicación oral*. Editorial Plus Ultra.
- Mira y López, E. (1988). *Cuatro gigantes del alma*. Editorial El Ateneo.
- Monasterio, D. (2019). *Manual de Retórica Parlamentaria y Oratoria Deliberativa*. Fundación Konrad Adenauer (KAS) y Asociación Civil de Estudios Populares (ACEP).
- Padilla de Zerdán, C. (1999). *La argumentación: estado actual de su estudio*. *Revista del Instituto de Investigaciones Lingüísticas y Literarias Hispanoamericanas* N.º 14. Universidad Nacional de Tucumán.
- Pedace, K., & Monasterio, D. (2017). *Olimpiadas de Oratoria. Una década de expresiones: argumentos y estilos*. Grupo Editor Tercer Milenio S. A.
- Sarett, L., & Foster, W. (1936). *Basic Principles of Speech*. Houghton Mifflin.

## ¿Cómo hacer campañas en el ecosistema digital?

Daniel Ivoskus

### Mar: navegando aguas turbulentas

La comunicación y la estrategia son la columna vertebral de la política. Son centrales, pero funcionan gracias a ella. Sin política, la comunicación no existe y la estrategia pierde su sentido. Ambas forman el núcleo vital donde se gestará no solo la imagen y la presencia del candidato sino, sobre todo, su futura acción de gobierno. Irrumpir en las redes hablando a “todos” es lo mismo que gritar en medio de una fiesta: nadie escuchará nada. Será información vacía, sin impacto.

Como las sociedades y la política, la comunicación evolucionó y ya nada es lo que fue. La campaña presidencial de Barack Obama en 2008 marcó un quiebre en la forma de hacer política. La pandemia, posiblemente, marque una nueva inflexión. La militancia digital se despliega con un poder y una contundencia cada vez mayor.

En la campaña de Obama se llevaron a la esfera digital las organizaciones que militaban “territorialmente”. Las famosas *grassroots* (los militantes de base)<sup>1</sup> “caminaron” las redes para hacer conocer a su candidato. Y vaya si lo lograron. Llegaron a un público que ni caminando noche y día podrían haber logrado en la calle. La militancia *grassroots* fue reemplazada por la *netroots*, que no es más que el activismo político organizado a través de la red.

Hoy, pandemia mediante, el activismo digital sufre una nueva mutación y ya no se trata de expandir el nombre del candidato sino —sobre todo— de hacer oír su mensaje *individualmente* a cada usuario, navegante o algoritmo de la red. Según relata Carlos Gutiérrez (Ivoskus, 2022): “Antes se hacían plataformas web, perfiles de Facebook, canales de YouTube, blogs donde el político se presentaba a la comunidad y contaba qué cambios quería hacer en su gestión, si llegaba a ganar la elección. Era el viejo esquema de la territorialidad aplicado a la web”

Luego agrega continúa: “Hubo una evolución no tanto en los canales (se sumaron otros, pero esos se mantienen) sino en la sociedad, en la forma de recibir esos mensajes”.

Ahí sí que todo cambió. Ahora hay que “sumar” tráfico, rankear en Google, descifrar *fakes news*, destruir perfiles falsos. Ni Napoleón hubiera podido prever las sofisticadas armas de las batallas modernas. “Estamos ante un reto ante tanta desinformación, ante la intoxicación de perfiles falsos, bot, situaciones irreales que se presentan como reales”, advierte el “francotirador digital”.

### *Espejito, espejito, ¿quién es el más votado?*

En el ecosistema digital, el “barro” salpica a todos y las luces encandilan a los distraídos. Así como hay campo minado de mentiras y

---

<sup>1</sup> Literalmente, *grassroots* significa “briznas de hierba”. Su significado político implica que, de a una, las briznas de hierba son insignificantes pero que, juntas, pueden conformar un tapiz y un campo donde los políticos pueden “sembrar” sus ideas.

trampas digitales, existe el potencial peligro de autoengañarse. “Comprar” seguidores no es lo mismo que sumar adeptos. Se “ven”, es verdad, pero son hologramas: se desvanecen con un simple clic.

Un candidato puede tener diez mil seguidores en X y mil votos “reales”. Básicamente, no hay que creérsela: el candidato y, sobre todo, el equipo de campaña deben despejar siempre al posible votante real del seguidor comprado. De dónde vienen, de qué países. No siempre “mucho” es “más”. A un candidato a gobernador en Perú no le suman nada los *likes* que vienen de Rusia y tampoco que sus seguidores no voten (por edad, domicilio, etc.).

**TODA ESTA MARAÑA COMUNICATIVA SE  
DESENREDA HILO POR HILO. A TRAVÉS DE  
LA CONEXIÓN REAL, DEL CONOCIMIENTO  
Y LA CONFIANZA.**

En las redes también hay que cuidar y sostener el enfoque. De hecho, en la pandemia proliferaron las cuentas golondrinas, perfiles que tienen actividad durante una campaña y luego desaparecen. O cuentas-robot que salen a “responder” o atacar a un contrincante instantáneamente, “paquetes” de *likes* o RT que a un precio módico generan en el candidato la fantasía de estar en boca de todos.

La conexión entre el candidato y el usuario es el paso previo a la identificación. La presencia en las redes sociales debe encuadrarse en un público real, concreto, seguidores tan reales como la piel misma del candidato. Los contenidos que este suba también deben ser propios (si la cuenta la manejan terceros, es vital aclararlo), porque sin encuadre y honestidad no hay vinculación posible. “Es vital analizar la diferencia entre la comunicación ideal y la real de ese candidato. Cómo construye una comunidad digital activa, que los que lo siguen se sientan parte de su gesta, de su plan, que también comuniquen”, plantea Gutiérrez (Ivoskus, 2022).

En efecto, toda esta maraña comunicativa se desenreda hilo por hilo. A través de la conexión real, del conocimiento y la confianza. No solo entre el candidato y sus potenciales seguidores sino entre aquel y su equipo. El activismo terrestre o digital está integrado por personas reales, concretas, del mundo analógico. Lo demás (es decir, las herramien-

tas digitales que “anabolizan” seguidores, *likes* y demás) es una emboscada al ego. Hay que saber reconocer la diferencia.

El candidato deberá ajustarse el traje digital antes de salir a escena. Esto significa crear una identidad propia a través de sus perfiles, de su lenguaje, de sus posturas en cada una de las redes. La participación política debe cincelar la dictadura del “*like*”.

Hasta el “coacheo” (esa técnica moderna que consiste en ayudar a un candidato —aunque también aplica a otras profesiones— a articular un discurso) es válido si se imparte desde la autenticidad de la persona. Llenar la boca de palabras generadas en un laboratorio no moverá la aguja (y mucho menos hacia arriba) a la hora de votar. “Se nota que está coacheado” es una expresión lapidaria para un candidato. Cuando eso sucede, está a un paso del derrumbe. Como las monedas de hojalata o las reliquias de oropel, no son auténticas, no valen nada.

Un dato no menor: por día, Instagram y Facebook suman seis mil millones de “me gusta”. Todo es referencial y necesita la aprobación del otro, el *like* salvador que indica “te vi, te escuché, estoy de acuerdo, me gusta, seguí así”. La ausencia de *likes* es una señal roja que advierte un potencial peligro para esa candidatura.

Esa relación entre el dedo que da el *like* y la mente que lo procesa puede ser dependiente y tóxica. Ahí es donde la neuropolítica da la mano a la consultoría política e interviene para procesar esa multiplicidad de datos que se traducen en conductas y comportamientos en la vida analógica. En ese punto, aceptar las reglas de juego implica conocer los “términos y condiciones” que regulan la vida social en las redes. Que se sintetizan en uno solo: al ingresar a X, Snapchat, TikTok o Instagram, a cualquier red, se hace una cesión de derechos de los gustos, miedos, sensaciones, opiniones, deseos y pensamientos de cada individuo.

Desde ese mismo instante, el proveedor de esa red social será un ojo entrenado que mira desde lejos, pero íntimamente. Un “Gran Hermano” que ofrecerá ventiladores en oferta a quien exclame en voz alta que tiene calor.

## Vivir en una nube de datos

La famosa nube no es más que una concentración de algoritmos y datos que procesan incansablemente el perfil de cada usuario que interviene en la red. Un político en campaña no puede elegir estar afuera de esa nube.

En la nube digital, los datos son truenos. Retumban y se expanden con información que aporta cada uno o terceros. Para un político en campaña es vital construir su propia identidad digital y no dejar que “otros” la construyan, la adapten o la transmuten con significados no que no son propios y una personalidad impostada.

Si Napoleón tuviera que organizar la gran batalla por los votos en el siglo XXI, tendría que agudizar su ingenio. Las tropas van por tierra, por agua y por mar *simultáneamente*. Las flechas, las balas, los cañones y misiles disparan palabras. Disfrazan su poder constructivo y destructivo bajo el paraguas de la información, ahora potenciadas por recursos gráficos, auditivos y visuales (memes, TikTok, reels, audios por WhatsApp, videos demoleedores y simpáticos y una múltiple cantidad de etc.).

El candidato, antes que los votos, debe ganarse el “me gusta” salvador. El que le dice que “está” y es escuchado. El *like* es anárquico y no se regala a nadie. Por esa razón, la comunicación política en el mundo del narcisismo digital no debe proyectar, buscar “adelante”: debe ir hacia adentro, bucear en el otro, escucharlo, conocerlo y recién entonces, hablarle. Para continuar con las analogías bélicas, los votos hay que salir a conquistarlos. Y el viaje hacia ellos implica caminar en territorio minado. Hay que concentrarse antes de dar cada paso porque se corre el riesgo de volar por el aire. Y no es una metáfora.

Ya no se trata de informar o entretener, el famoso *infotainment* también quedó vetusto. Hoy, la información y el entretenimiento apuntan a construir un relato propio, apelando a las emociones y dirigido por la mira telescópica del poder. Son recursos que orientan la artillería para disparar sobre el rival, sin medir —a veces— su cabal potencia destructiva. Y vaya si la tienen. El 14 de julio de 2020, en plena pandemia y cuando ya se comenzaba a

sentir el hastío del famoso ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio), la primera dama Fabiola Yañez festejó su cumpleaños en Olivos con algunos invitados, entre ellos, por supuesto, su esposo y presidente de la Argentina Alberto Fernández.

Bastó una foto, tan solo una imagen, para que todo el andamiaje de poder sufriera un cimbronazo tal que casi caen todos los que estaban subidos a él, presidente incluido. Sucedió en medio de una campaña electoral y a un mes de las PASO; la foto desató un vendaval de protestas y el enojo cívico se tradujo en repudio y afectó los resultados electorales irreversiblemente.

Un hecho simple y concreto cambió rotundamente la disposición de los ciudadanos, que enfrentaban una larga cuarentena y sufrían las consecuencias de no poder salir del encierro. Bronca, rechazo, indignación, enojo, desilusión y rebeldía afloraron por causa de una sola foto, de una imagen, de un único clic. ¿Qué se veía en esa imagen? Una familia reunida, celebrando, levantando sus copas, sin barbijo, con salud, sin “castigo” por animarse a ese encuentro. Exactamente lo mismo que ningún argentino tenía.

Todas las emociones populares se amplificaron hasta el extremo a través de lo que esa imagen reflejaba: ira, rabia, impotencia, rencor y cinismo brotaron imparablemente. El ánimo social contenido por las muertes por COVID-19, el desastre económico de la cuarentena y la ausencia de perspectiva de futuro hicieron catarsis a través de una imagen.

Por unos meses, la pandemia había logrado disimular los quiebres de la grieta. “Todos” los argentinos corrían riesgo por un virus que no distinguía ideologías. Pero esa foto volvió a ensanchar las diferencias. De un lado quedaron los que “no podían” y del otro “los que hacen lo que quieren”. Obviamente, en este último bando, solo cabían los políticos y su ausencia de escrúpulos.

Del “Quedate en casa” al cinismo de mostrarse en una fiesta, el presidente rompió la empatía con los ciudadanos. Su popularidad quedó sepultada, igual que su autoridad y legitimidad. ¿Qué pasó? La gente dejó de creer en él. Ya no lo vieron auténtico. ¿Cómo se le ganaría al coronavirus si quien tenía que cus-

todiar la salud quebrantaba las mismas restricciones que él mismo había impuesto?

El poder egocéntrico, el que deriva en impunidad y privilegios, alejó a quien ejercía el liderazgo de la gente. Alberto Fernández no pudo salir más de esa foto. Quedó congelado ahí, en la imagen de una fiesta para “pocos”, demasiado pocos. No fue el error de haber reunido a un puñado de conocidos a celebrar un cumpleaños lo que provocó la caída de popularidad del presidente. Fue que perdió veracidad. Ya no podía decir que “cuidaba” a nadie: había mentido.

La comunicación es un puñal poderoso. Mucho más, en una batalla electoral; ahí funciona como un verdadero arsenal de guerra. Y, como en las redes se avanza en un terreno sinuoso, cóncavo y convexo al mismo tiempo, de la periferia al centro y viceversa, no es tan fácil predecir de dónde vendrá el disparo que puede resultar letal. O los misiles.

“Cuesta” trabajo estar en la línea de fuego en ese salto cualitativo (e irreversible) que hubo entre la teledemocracia y la ciberdemocracia, ese quiebre que marcó un antes y después entre el televidente que consumía productos sentado en su sillón y el hombre atado a un celular que le dispara impactos simultáneos y permanentes.

Gonzalo “Gogo” Sarasqueta (2021) enumera las tres economías que definen la ciberdemocracia: la cognitiva, la discursiva y la de atención: “Para empezar, el ciudadano democrático realiza un esfuerzo cognitivo mínimo para informarse políticamente y, en consecuencia, tomar una decisión económica o electoral. En 1994 (hace casi tres décadas), Samuel Popkin<sup>2</sup> calificó como “avaro cognitivo” a este sujeto que

economiza su trabajo mental para desenvolverse en su quehacer diario”

Lilleker<sup>3</sup> (2019) mantiene esa categoría y añade que los individuos en la ciberdemocracia activan atajos cognitivos para definir una posición política. Una fotografía familiar, un gesto llamativo, un titular provocativo o una sonrisa estetizante son algunos de los heurísticos que emplean estas subjetividades para juzgar a una figura pública. Las personas están usando más la ruta periférica que la ruta central para pensar y actuar políticamente. Según Perloff<sup>4</sup>, esto significa que se “impone un modo de pensamiento sencillo, rutinario y fácil de procesar” (2017, p. 354).

La ciberdemocracia también alteró la concentración. En 1997, el investigador Michael Goldhaber brindó una conferencia llamada “La economía de la atención y la red”, en la que apuntaba que ante el flujo continuo de información que ofrece internet aparece un bien escaso: la atención. El cerebro tiene una capacidad limitada para almacenar y procesar contenidos. Nuestro sistema de atención filtra y discrimina la mayor parte de los datos del entorno, de lo contrario no podríamos pensar, el cerebro se paralizaría ante el exceso de mensajes (Wu, 2017, en Sarasqueta, 2021).

Déficit de atención, entonces, otro dato para entender la volatilidad del voto. El territorio digital es el terreno puro de la política, la plataforma donde se edifica el poder. Como un mapa geográfico, tiene innumerables accidentes que hay que recorrer, trepar, atravesar, navegar y evitar. Hay zonas peligrosas, por donde es preferible no arriesgarse y otros terrenos seguros (los menos) donde el candidato podrá

---

<sup>2</sup> N. d. A: Popkin fue analista consultor en la campaña presidencial de Bill Clinton sobre encuestas y estrategia y más recientemente para la campaña de Gore, además de una prolífica vida académica.

<sup>3</sup> Darren Lilleker, académico de la Facultad de Medios y Comunicación de la Universidad de Bournemouth en el Reino Unido y coordinador del Centro de Investigación Política y Medios de dicha casa de estudios.

<sup>4</sup> Richard Perloff es professor de la Universidad de Cleveland, Estados Unidos, y autor de varios libros y papers, entre ellos *The Dynamics of Political Communication: Media and Politics in a Digital Age*.

relajarse, aunque sea por un rato. La travesía es más peligrosa que larga y la estrategia se ocupará de que el candidato llegue lo más sano y salvo posible al Día D (o E, de elecciones).

## Apunten, preparados... ¡DATOS!

Las balas apuntan a las emociones. No matan, en el sentido real del término, pero sí te dejan malherido cuando impactan de lleno (sea en territorio propio o del *enemigo*). Mientras la pandemia se irradiaba a través de los pulmones de todo el planeta, internet “reptaba” por un universo cada vez mayor de conectados. Efectivamente, en 2022 hubo un crecimiento del 10 % de nuevos dispositivos activados. Esto es: cuatrocientos veinticuatro millones de personas hicieron clic e irrumpieron en el mundo digital<sup>5</sup> (We Are Social, 2022) por primera vez.

Más de 400 millones de seres humanos se convirtieron en seres digitales que se subieron a la ola de las redes sociales para sumar 4950 millones de usuarios en todo el mundo. Esto significa, ni más ni menos, que el 62,5 % de la humanidad en algún momento del día postea en Instagram, mira TikTok, se enoja en X o mira sus fotos en Facebook.

Mientras más aislada estuvo la vida analógica —COVID-19 mediante— más densamente pobladas se volvieron las redes. Todos los días, los usuarios/ciudadanos se conectan durante siete horas por día en todos los dispositivos disponibles para “ver” qué pasa en el mundo. Estos datos no son solo estadísticos. Son centrales para la carrera política porque definen no solo una tendencia signada en la vida digital, sino que da entidad al nuevo hombre: crece la comunicación virtual, el comercio electrónico, la inversión en criptomonedas, las marcas *online*, la educación a distancia, el teletrabajo...

El universo material se fusiona con el intangible y forma un tejido compacto; cada vez más sólido de información, datos, relatos, historias, noticias, opiniones, memes, entretenimiento,

chat, audios, videos, intercambios sociales. La realidad y la virtualidad no son más opuestos, incompatibles ni se repelen; ambas forman parte del mismo plano comunicacional.

Es el maná de la política, el bien intangible más poderoso de la carrera por el poder porque la comunidad, el votante, los ciudadanos ya no se encuentran en la calle *únicamente*. Se “chocan” en esos dos mundos: ya la realidad no es virtual, sino que la virtualidad es real. Tan real como el árbol de la plaza, como el vecino de enfrente, como la panadería de la esquina.

La pandemia revolucionó este arquetipo también, porque obligatoriamente la gente no se encerró en sus casas: se encerró en las redes. Potenció definitivamente un mundo nuevo que demostró que funciona para todo: para los negocios, la política, el sexo, la amistad, el amor, las inversiones, las vacaciones, los juegos. Todo está ahí, en esa virtualidad real que se recorre a la velocidad del clic. Y que va dejando a su paso una estela de *likes* y *dislikes* que reconfiguran la relación con sus contactos.

Como el universo cambió, pero sus habitantes continúan con hábitos “analógicos”, los gustos y elecciones se repiten en ambas dimensiones. De hecho, la razón fundamental de conectarse es estar con amigos (37 %), vincularse a través de WhatsApp e intercambiar “diálogos” a través de Instagram o escuchar música o ver películas. Leer noticias se lleva el 36 % del tiempo de conexión, un poquito más que lo que se lleva el entretenimiento (31 %). Y —dato no menor— la mayoría no se “sienta” a navegar: esta imagen también es prehistórica.

El 76 % abre su *smartphone* y se conecta, esté donde esté. Esto implica que la comunicación en la vida real y digital se hace *simultáneamente* con otras actividades. Lo que, claro, no es motivo para ufanarse, como ya analizan y con preocupación estudios psicológicos.

---

<sup>5</sup> Los datos aquí citados corresponden a los índices de *Digital 2022*, un informe que surge de las investigaciones de We Are Social, la agencia creativa especializada en social y HootSuite, líder en gestión de redes sociales y tendencias digitales. Corresponden a enero del 2022.

## Ver para votar

Dijimos, entonces, que ya no se navega en internet. Esa imagen también forma parte del pasado. La web se parece cada vez más, en cambio, a una pista de patinaje sobre hielo: los datos abren “surcos” que se entrecruzan, se tapan, se mezclan permanentemente. Un político en campaña tendrá que movilizarse, llevar su propuesta, convencer al electorado y sumar votos en esos mismos caminos. Con un agravante: si el candidato no se diferencia de otros con los contenidos, está condenado a naufragar. Esto quiere decir que hay que sobresalir, atraer a ese posible votante con un llamado de atención que, sobre todo, debe ser entretenido. Si no divierte, aburre. Y ese, en la red, es el peor de los pecados.

Y aunque es contradictorio, funciona así: el cerebro está programado para “filtrar” las buenas noticias. El mejor ejemplo, nuevamente, fue la pandemia: horas y horas escuchando catástrofes epidemiológicas, sumando muertos, condenando políticas de encierro, protestando por vacunas que no llegan. Alimentando el caos.

¿Entonces? ¿Entretienen las malas noticias? Sí. El equipo de campaña debe articular los mensajes teniendo en cuenta esas dos variables. Segmentar lo que cada público puede escuchar para que se quede, al menos, los cuatro segundos que marca la estadística escuchando un mensaje político.

Los votos se pescan con imágenes. Como todo proceso comunicacional de este tiempo, si no se “ve” no sucede. Un candidato es lo que su imagen proyecta, lo que se percibe de él. Por eso los traspies se pagan caro, porque las imágenes no se borran de la mente, son indelebles.

## Cuidado, calle sin salida

La campaña en las redes implica comunicar expansivamente, a los cuatro vientos. Y aunque la autopista de la comunicación digital tiene baches, señales confusas y demasiadas curvas, no hay otra opción más que aprender a recorrerla.

¿Quién ordena, entonces, ese caos informativo? La política. Siempre la política irá

un paso delante de la comunicación, los hechos siempre ordenarán el relato. Hoy, la práctica política es rápida. Vertiginosa. No solo no se detiene, sino que avanza incesantemente, como una máquina que ha roto la pieza de tope. Por lo tanto, la comunicación también se medirá en la multiplicidad de impactos que se generan/reciben minuto a minuto: “La realidad en su totalidad es inaprensible. Diariamente, lo que absorbemos de los medios de comunicación y las redes sociales son recortes, construcciones, elecciones de la realidad. Verdades parciales, no absolutas. Esa selección premeditada que se ejecuta es el encuadre: la óptica desde donde se decodifica el entorno. De hecho, la democracia es una batalla de encuadres” (Sarasqueta, 2021)

A diferencia de los tiempos predigitales, los impactos caen como una balacera bajo la consigna de los tiempos: “*rápido, estoy apurado*”. La inmediatez es ingrediente necesario del cambio que el candidato tendrá que asumir como parte del diálogo con sus votantes. El mismo que, mientras ve un tráiler en Netflix, escucha música por Spotify y acelera la reproducción de los mensajes de WhatsApp porque es “intolerable” escuchar un audio de más de 30 segundos.

En ese contexto, el candidato debe desplegar su estrategia de campaña; elegir el camino más corto para llegar más lejos y a más potenciales votantes. Los discursos interminables, la arenga desde la tarima, las consignas grandilocuentes rebotan en el aire; no echan raíces por sí mismos. El candidato debe desplazarse a la velocidad del clic, seducir con fotos, hablar con imágenes, prometer con frases, explicar con videos. Y todo a la velocidad del rayo, potenciando su discurso para que se viralice lo más rápido y lejos posible. Y caiga.

## Estar o no estar... esa no es la cuestión

“X, Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, Flickr, Twitch y iSnapchat!, ¿de verdad tengo que estar ahí?”. La pregunta es recurrente y es formulada hasta con angustia por los candidatos cuando están por lanzarse a la campaña. La única respuesta posible es “sí”.

Como los pescadores a su presa, es en las redes donde se busca el voto. La “virtualidad real” obliga al candidato a entregarse a esos canales de comunicación. La pregunta no es si deben estar ahí, sino cómo hacerlo.



Foto de Snapchat con intervención propia

La primera en descubrir que Snapchat y sus filtros eran poderosos medios de comunicación fue la candidata demócrata Hillary Clinton, quien en 2015 (la red fue creada en 2011) se calzó un gorrito que decía “deportó a Trump” y salió a “navegar”.

Videos breves, con humor y “disfraces” fueron catapultas para llegar a un segmento joven y poco afecto a leer noticias en los diarios. ¿Temor al ridículo? Cuando se buscan votos, la vergüenza se pierde rápido y, en definitiva, una imagen descontracturada y divertida no hace mal a nadie. El tema es llegar con el mensaje, el cómo es circunstancial.

En las redes es posible articular el discurso bajo la supervisión del equipo de campaña, que tendrá en todo momento una mirada macro de lo que sucede con el candidato. La cuestión se hace más difícil cuando el entrevistador es el que “dirige” el relato y el candidato titubea.

Si antes el tiempo era oro, en los tiempos pospandémicos es diamante. De hecho, la paciencia cognitiva, que es la capacidad de “interpretar” el mundo, se pierde rápido. Es “imposible” leer un libro más de una hora sin interrumpir la lectura para consultar el WhatsApp. Cuatro —sí, cuatro— segundos es el tiempo que un lector digital invierte en leer un artículo de un medio *online*. Y posiblemente se distraiga, además, con otras “ventanas” abiertas que lo dispersan y le hacen perder (o ganar, según como cada uno lo mire) el diamantino tiempo.

Para un equipo de campaña, esa información es vital. Los contenidos son importantes, claro. Qué decir y cómo decirlo es parte de la consigna elemental de un candidato. La otra es cuándo. Otra vez, el contexto y la coyuntura juegan un rol decisivo.

En las redes, hay tres ejes que dirigen la comunicación:

- agenda pública
- agenda política
- mediatización

La clave en la estrategia de campaña es no hablar desde la plataforma de Facebook, Instagram o la red que sea, sino comunicarse desde el contacto profundo con ese electorado potencial. El vínculo es efímero, pero impacta de lleno, seduce: cada vez que un candidato “responde” a un comentario, “likea” una foto de un seguidor o agradece a quien lo apoya, demuestra su humanidad. Se corporiza, sale del dato, del algoritmo, de la “nube”.

Contar historias es siempre el camino más directo para llegar al corazón. En política, también. Los votantes encontrarán, aun sin buscar, el candidato con quien *ellos* se identifiquen. En ese juego de espejos confrontados, en internet y en las redes la empatía brota del clic y esa identificación define, antes o después, el voto. Tiene lógica. Finalmente, ¿qué es el voto, al fin y al cabo, si no una garantía de representatividad?

## Había una vez una historia

El candidato que anuncia que si gana la elección duplicará el empleo o construirá cien escuelas más no mueve la aguja. Ese mensaje ya no impacta: las crisis permanentes y la pérdida de credibilidad política cortaron de raíz la capacidad de convencer. El político que, para lograr una reelección, “rinde” cuentas a través de Excel que demuestran cuántos polideportivos nuevos tiene la ciudad que gobierna tampoco seduce.

Increíblemente, en la nube de datos por excelencia lo que provoca la “lluvia” es la historia real. Lo que le sucede a una persona, lo que habla de sus sentimientos y de sus deseos más profundos.

Contar historias, para un político, es acercarse a sus votantes desplegando su humanidad. A través de una historia se pueden sintetizar las políticas públicas y los proyectos electorales. Al revés, no. Para explicar cómo combatir el flagelo de las drogas, por ejemplo, es mucho más interesante contar la historia de un muchacho que, para salir de la trampa de la cocaína, recurrió al boxeo. Y relatar la experiencia de ese joven que encontró un lugar y un rol (otorgado por una gestión de gobierno) para revertir su historia. Eso es el **storytelling**: segmentar hasta el mínimo posible una decisión política, personalizándola hasta lograr ponerle nombre y apellido. Ya no es la plataforma la que convence al electorado. Es cada persona, a través de sus emociones, la que construye una idea de gobierno, del municipio, de país, de representatividad.

“Microsegmentación” se llama ese proceso por el cual se reduce el universo potencial donde navegan los posibles votantes a su “átomo”: la persona, sus emociones, sus sueños, sus deseos. El candidato que logra hacer pie ahí empieza a construir un nuevo relato. Son las personas, entonces, las que construyen el relato político. Y es el candidato el que, mostrándose auténtico y humano, impacta en el electorado. Esa identificación, esa empatía es la que hace la diferencia. La única gran condición es que esa historia sea honesta, cierta y real.

## Entre la sinceridad y el sincericidio

El 6 de enero de 2021, partidarios del entonces presidente Donald Trump tomaron el Capitolio de Estados Unidos, violando las normas de seguridad y ocupando el edificio. Querían rechazar y negar la victoria del flamante presidente Joe Biden a través de un hecho que agitó la memoria dolorosa de los norteamericanos. El caos implica, también, avivar recuerdos que no han cicatrizado en la memoria colectiva.

Unos días después, una congresista demócrata que estaba sesionando en el Capitolio al momento de la irrupción abrió un Instagram Live y contó lo que vivió aquella aciaga jornada. Se trató de Alexandria Ocasio-Cortez, una activista y política estadounidense de ascendencia puertorriqueña. En las primarias de 2018 fue noticia en los medios de todo el mundo porque ganó en las urnas a

Joseph Crowley, un legislador que llevaba ya diez períodos en el Congreso y era considerado el cuarto representante más importante del partido en la Cámara.

En un chat en vivo, Alexandria Ocasio-Cortez se mostró nerviosa, exasperada, temblorosa. El escenario donde grabó su *Live* era austero: una pared gris, un escritorio, ella vestida también con un suéter gris. No se maquilló; aunque su rostro estaba bien iluminado. “Tengo miedo”, fue lo primero que dijo, y ese sentimiento se abrió como un gran telón sobre su público. La “entendían”. Ocasio-Cortez habló de un trauma colectivo refiriéndose, nada más, que a ella misma y su experiencia.

La mayoría de los estadounidenses estaban conmocionados por lo que habían vivido. Ella tradujo ese terror y lo explicó desde su experiencia personal, sin frases grandilocuentes ni vacías. En noventa minutos desplegó una historia parecida a otros miles de historias, incluso similares a las de los cuentos infantiles, con voz pausada y serena, pero con su mirada aun reflejando el miedo de su interior. Imitó sonidos, describió el terror que fue instalándose a lo largo de ese aciago día, les dio entidad a las señales, las describió.

Fue una historia perfecta, en términos de lenguaje político. Tradujo un evento terrible en una descripción del trauma en el que miles de estadounidenses, por una u otra razón, se vieron reflejados. También hay monstruos en la web, en las historias políticas, en las democracias reales. Describirlos es parte de la resolución de las crisis permanentes que se generan, sobre todo, en las redes. Errores, gafes, reacciones impulsivas, enojos desproporcionados se pagan caro en el ecosistema digital.

La estrategia de campaña advierte que siempre es mejor apagar el teléfono que responder desde el enojo visceral. Con el agravante de que lo que se dice hoy no puede ser corregido mañana: queda ahí, como una cicatriz, lastimando el discurso, señalando una grieta en la piel del político que se podría haber evitado recurriendo al poder del silencio.

Una ley no escrita del decálogo del candidato en las redes dice que no está demostrado que participar activamente signifique ganar una elección. Pero sí que pueda perderlas.



Foto de Snapchat con intervención propia

En palabras de Sarasqueta: "La dispersión del ciudadano impulsa a la comunicación política, social o empresarial a crear contenidos condensados. Para que el mensaje sea absorbido, comprendido y retenido debe ser escueto. La brevedad es un imperativo en la ciberdemocracia, donde ya no se cuentan las hojas ni las palabras, sino que se computan los caracteres. Se calcula cada signo de escritura. Hay que transmitir mucho significado en el menor tiempo posible. Ese es el principal desafío que tiene la dirigencia política cuando enfrente una entrevista mediática" (2021, pp. 72-74)

### TikTok, ¿quién es?

"Más perdido que político en TikTok" podría ser un refrán popular que resume cómo se ven los candidatos "disfrazándose" de personajes para conquistar el público "tiktokero", que es, básicamente, el segmento joven. Para un candidato que quiera sumar votos, no estar en la red más descargada del mundo no es opcional. Parte de la estrategia y del éxito de esa permanencia es *cómo* estar. En 2020, en plena pandemia, TikTok sumó 987 millones de descargas, un aumen-

to del 37 % con respecto al año anterior y lo que la dejó en punta, superando incluso a WhatsApp.

Según datos de AppAnnie Intelligence<sup>6</sup>, 64,4 millones de latinoamericanos se conectan a la red de videos. Tienen entre 16 y 25 años, lo que la hace no solo la red de usuarios más joven, sino también de rango etario más definido. Argentina tiene 1,5 millones de conectados que pasan de 38 a 41 minutos por día *cada vez que se conectan*, acción que hacen unas seis veces al día<sup>7</sup>. En un mundo donde el tiempo tiene tanto valor, es un dato para que ningún candidato se rehúse a estar allí.

La prueba más fehaciente del poder de TikTok (un poder disfrazado, por así decirlo, de entretenimiento) es el crecimiento del "viejito tiktokero" Rodolfo Hernández, quien en la primera vuelta de las elecciones presidenciales de Colombia obtuvo seis millones de votos. Esos votos le permitieron ir a segunda vuelta con un candidato que quedó de piedra al conocer el avance inaudito de su "rival" digital: efectivamente, el progresista Gustavo Petro tuvo que medir fuerzas con un rival que nunca hizo campaña política por "tierra".

El candidato de la Liga de Gobernantes Anticorrupción, Rodolfo Hernández, se hizo más conocido por su mote de "Donald Trump latino" que por su trayectoria política (que es breve y salpicada de escándalos). Así y todo, "el viejito de TikTok" ganó 13 de los 32 departamentos colombianos en la primera vuelta de mayo de 2022. El exalcalde de Bucaramanga apostó como nadie en el mundo digital. Pasó los 500 mil seguidores y sumó casi cuatro millones y medio de *likes*! El "ingeniero" delegó esa tarea a un equipo de jóvenes a quienes les dio amplia libertad para construir la narrativa.

<sup>6</sup> Con más de un millón de usuarios registrados, es una de las plataformas de análisis y datos móviles más consultada en la industria. Fue fundada en 2010.

<sup>7</sup> La mayoría de los conectados a TikTok está en México (19,7 millones); le siguen 18,4 millones en Brasil. Se espera que TikTok supere los 1500 millones de usuarios activos mensuales en la segunda mitad de 2022.

Créase o no, de los 70 mil votos que cosechó Rodolfo Hernández en su vida política, los necesarios para ser alcalde de Bucaramanga, llegó a los seis millones cuando compitió en las elecciones de 2022. Finalmente, el centroizquierdista Gustavo Petro ganó las elecciones y ya es el nuevo presidente de Colombia. Se impuso al “viejito tiktoker” por tres puntos (50,44 contra 47,31 %). En su primer discurso como presidente dijo “la corrupción no se combate con frases en TikTok”, en una clara referencia a la campaña de su contrincante. Es verdad, pero sí se puede posicionar un candidato con esa red, y a las pruebas Hernández se remite.

Por supuesto, la explicación de la derrota de Hernández no es por la red que utilizó para hacer campaña. Eso sería banalizar la estrategia electoral. Como siempre, las derrotas, aunque se busquen “culpables” afuera, son multicausales. En rigor, la primera explicación de la derrota de Hernández en Colombia es política. El haberse convertido en el “candidato del uribismo” (el gran derrotado de las elecciones fue el gobierno de Iván Duque, es decir, el delfín de Álvaro Uribe) marcó el principio del fin. Nadie quería estar cerca de Uribe y mucho menos el candidato que apostaba al cambio. En política, uno más uno no es dos. Esa alianza fue un golpe al corazón de la estrategia.

“¿Quién dijo que perdimos si pasó a segunda vuelta Rodolfo Hernández?”, salió a cantar victoria el senador José Obdulio Gaviria, quien además de ser un referente del uribismo es “portador” de un apellido ligado al narcotráfico (el senador es primo de Pablo Escobar). Justamente con ese tema, Hernández cometió otro error de principiante. Había prometido “solucionar” el problema del narcotráfico y, por si fuera poco, habló mal de la Virgen. Obviamente, se trató de audios de entrevistas añejas (lo que valida, una vez más, que lo que se diga hoy será carne de cañón mañana). En una entrevista realizada en 2018, Hernández había dicho que si lograba pasar a segunda vuelta, en una eventual elección, se aliaría con quien fuera necesario. Textualmente dijo: “Yo recibo a la Virgen Santísima y todas las prostitutas que vivan en el mismo barrio con ella, a todo el mundo lo recibo, pero que no les cambio el discurso”. Llegado el caso, se viralizó ese audio con sus palabras y aunque Hernández pidió perdón públicamente por lo

dicho, dicho está. Los errores de Hernández en campaña se sucedieron y se multiplicaron entre la primera y segunda vuelta.

Agresivo inusitadamente, inconsistente en su discurso, su negativa férrea a participar de un debate (que simbólicamente dejó una silla “vacía” al lado de Petro) lo empujó a una derrota inexorable. El candidato que tanto se jactó de ser outsider y subirse al reto de una forma diferente de hacer política entró en una debacle de la que no pudo salir más. Tanto que sobrevoló, luego de su campaña, una pregunta final difícil de responder: ¿Quería, realmente, Hernández ser presidente?

## No sos vos, soy yo

La apatía y la indiferencia cívica hacia quien va a representarlos en un cargo público se revierten con un diálogo personalizado. Un mensaje que llegue a “cada uno” y no a “todos”, ese abanico inclasificable y heterogéneo de personas donde todos funcionan como sinónimo de *ninguno*. De la misma manera funciona el mensaje inverso: los ciudadanos responden a “ese” político, no “al” político, a su partido, a su historia y a todo su bagaje, hoy sumamente deslucido.

Hablar “con” el otro, no “al” otro, esa es la clave. También esto exige al consultor un papel sumamente profesional en el diseño de la campaña y la estrategia. Al poder, el objeto de tanta preparación, no se llega solo con carisma y buenas intenciones. Hay que distinguirse. Es decir, atendiendo a su etimología pura: no extinguirse. Y un político que se diferencia es el que adhiere a una estrategia y la respeta, consciente de todo el proceso que implica un trabajo de consultoría.

“No olvidemos que cuando hablamos de redes sociales hablamos de ego. El equipo tiene que conseguir que su candidato se muestre y éste, que la gente que lo acompaña se luzca”, aporta Carlos Gutiérrez (Ivoskus, 2022). Como si fuera un juego de espejos donde todos se reflejan en todos, las redes van vinculando personas que, por diferentes motivos y distintas vías, se suman a viralizar un mensaje. Allí radica la esencia del activismo digital: reconocer que hoy los votos se “camuflan” en causas, en esdandartes que movilizan a “tribus”. El votante hoy adhiere más a “causas” que a las personas.

El candidato, por su parte, construye una narrativa que debe sostener a lo largo de toda la campaña.

Es un proceso de identificación mutua y responsable: quien se postula busca entablar un diálogo personal e individual con una red vastísima de personas. Ellas, protagonistas de un tiempo político, son potenciales votantes que adherirán a ese diálogo siempre que se identifiquen con sus ideas y propuestas. No a *futuro*, sino a las causas de hoy, la urgencia cotidiana, la que fluye en el aquí y ahora.

## Coherencia, por favor

Un político está en campaña permanente: cuando sale a cenar y lo fotografían; cuando se enoja en la calle y un transeúnte lo filma; cuando habla en un evento, cuando se mide su reputación. En todos los momentos del día, de la mañana a la noche. Salvo en la intimidad de su hogar, siempre y cuando mantenga clara la —a veces— imperceptible línea que separa su vida pública de su vida privada. Cuando no deja que el personaje reemplace a la persona, solamente ahí puede permitirse “colgar en la percha” el traje de candidato. Lo capitalizó con su propia experiencia el presidente de El Salvador, Nayib Bukele, quien en un país con profundas diferencias raciales se impuso como presidente sin un partido fuerte que lo represente, pero con una contundente imagen de sí mismo.

Cartas que claramente usó a su favor para derrotar, con apenas 37 años y el récord de ser el presidente más joven de la historia de El Salvador, a los dos rivales de los partidos más tradicionales de aquel país. No hubo necesidad de hacerlo en segunda vuelta: con casi un millón y medio de votos llegó a la presidencia el 1 de junio de 2019, unos meses antes de que se desatara la pandemia.

Bukele, el presidente *millennial* y antisistema de un país asolado por la pobreza y la desigualdad, llegó a la presidencia “irradiando” juventud. Ganó con el 53 % de los votos, una demoledora diferencia que lo alejó de sus contrincantes, que ni sumando los votos de ambos lograron acercarse. Hizo su campaña en las redes, sin dejar descansar su sonrisa juvenil y su aspecto descontracturado ni un solo día de campaña.

En las legislativas de 2021, Bukele ratificó su poder. El enfrentamiento al crimen organizado, el ataque a la corrupción y el manejo de la pandemia no solo lo llevaron a mantener el poder, sino a reforzarlo. De la mano de la imagen de Bukele, uno de los presidentes más populares de Latinoamérica y que gobierna a golpe de mensajes en X, el partido Nuevas Ideas (NI) concretó su ascensión meteórica en la política salvadoreña.

¿Por qué Bukele mantuvo su popularidad aún con el desánimo que generó electoralmente la pandemia? Porque mantuvo su imagen frente a esa cancelación de futuro que impera en los países de la región, secuela anímica y social de una pandemia que dejó anuladas las perspectivas de mañana. También por la desilusión y la apatía que genera la política, tras reiterados intentos por cambiar una historia que no se cambia: en El Salvador la pobreza y la inseguridad se han fortalecido en las tres décadas que lleva su democracia. Y los ciudadanos tomaron nota de esto.

Finalmente, la ausencia de agenda política de Bukele no se contradujo con la falta de expectativas de su electorado. Se votó al cambio, después se verá cómo y por dónde se generará el nuevo rumbo. No se votó hacia adelante (no tuvo definiciones económicas ni políticas de peso en su campaña) ni hacia atrás (no tiene estructuras ni ideologías que lo sostuvieran). En El Salvador se votó por el presente, el aquí y ahora que perturba a los salvadoreños y que lo llevó a él a ser el canal de un malestar que ya lleva muchos años.

No lo hizo por izquierda ni por derecha: Bukele es un presidente que nació de las entrañas mismas de las redes sociales, del descontento popular que ahí se drena y se disemina, del escenario virtual donde X o Instagram son escenarios bélicos que él transitó con holgura<sup>8</sup>. Y ese liderazgo lo reforzó en las legislativas del 2021. Como estrategia de campaña, recurrir a las redes para responder los ataques de sus adversarios, fue una movida exitosa. Críticas ácidas, ataques arteros, punzantes, descontracturados; Bukele encarnó el modelo del nuevo líder, ese formato que seduce más que las clásicas arengas de los políticos tradicionales.

Construir un candidato es construir, también, su discurso. Sus palabras y sus gestos hablan de él. Rompen, dan seguridad, asustan, atraen, repelen, generan emociones. La estrategia de una campaña política tiene una base de sustento que es inamovible y es la comunicación. No se pueden construir candidatos ni mucho menos ganar elecciones si se improvisa. Si el público se “pierde” con dialécticas vacías, si se equivocan los temas de agenda, si no se fortalece el vínculo personal con cada uno de los votantes.

### Sobre esta imagen construiré mi imperio

En estos tiempos enredados y volátiles, la roca más sólida es la comunicación. Desde ella se abrirán múltiples puertas para seguir fortaleciendo el discurso: el liderazgo, la imagen, la presencia, la versatilidad del candidato, su *performance* y su influencia. Si establece buena conexión (verbal o no verbal, eso es anecdótico) con sus potenciales votantes, su figura será cada vez más fuerte. Si su discurso es aburrido, débil o deficiente, caerá en parodias virtuales, memes hirientes, burlas indiscriminadas.

Así como el político está 24 x 7 haciendo campaña, el equipo que lo asesora está preparado para la crisis permanente. En cualquier momento “salta” un escándalo: una denuncia, una interna que explota, una denuncia, un video, una *fake news*, un dislate, una hipótesis lanzada en el momento oportuno puede hacer trastabillar la estrategia.

Para sintetizar, entonces: la campaña digital no es optativa. Debe partir de lo básico (un sitio web formal e institucional, con los planteamientos ideológicos, la propuesta y el perfil formal del candidato) e ir avanzando en cada una de las etapas de la comunicación y sus herramientas. Con un equipo multidisciplinario y un *timing* profesional, el equipo de campaña hará que el candidato lleve su mensaje. Lo transformará en una especie de

*influencer* de sí mismo, una persona capaz de sostener su narrativa a pesar de los “gritos” circundantes.

Las campañas no se hacen solo con grandes *influencers*, rentados o voluntarios. Así como el “puntero” es el que conoce antes que nadie el territorio que caminará después el candidato, el *microinfluencer* impacta en un círculo menor, pero “real”. Al fin y al cabo, se trata de volver siempre a lo básico. “En momentos de desconexión ciudadana, es oportuno hablar de política sin hablar de política. A la sociedad no le importa la política, le importa la salud, la violencia, su familia”, enumera Gutiérrez (Ivoskus, 2022). Dirigir el mensaje para reconectar con las personas. No convencerlas: escucharlas. La imagen se construye en función del candidato y el candidato, según la estrategia pensada para él. Una vez más volvemos al principio.

El ecosistema digital admite todos los escenarios posibles. Puede potenciar el discurso o ahogarlo. Ridiculizar o aplaudir. Levantar un candidato para ser el “indicado” o crucificarlo sin atenuantes. En las redes no se camina por la cornisa, pero en cualquier momento un mal paso desbarranca y hace caer una campaña al abismo. Sin embargo, es imposible no dar batalla en este campo.

La conexión entre el candidato y su potencial votante es emocional y directa. Por más *fake news* que distorsionen el mensaje, bots que engañen, algoritmos que desvíen y condicionen las preferencias, por más que aturda e intoxique la aluvional cantidad de información que rodea una campaña, el mensaje tiene un único, válido y directo destinatario: las personas.

---

<sup>8</sup> Esa desconfianza y desinterés de los ciudadanos se reflejó también en el “territorio”. A la hora de la verdad, se demostró que los salvadoreños no estaban comprometidos con el futuro de su país: la participación de los votantes fue apenas del 51,8 % del padrón, la más baja de las últimas décadas. Es otra explicación del mismo proceso de cansancio y tedio que generan, allí y ahora, los políticos.

## REFERENCIAS

Ivoskus, D. (2022). Digital [entrevista a Carlos Gutiérrez]. *Matrix política. La construcción del candidato*. Galerna.

Lilleker, D. G. (2019). The Power of Visual Political Communication: Pictorial Politics Through the Lens of Communication Psychology. En A. Veneti, D. Jackson, D. G. Lilleker (eds), *Visual Political Communication*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-18729-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-18729-3_3)

Perloff, R. (2017). *The Dynamics of persuasion Communication and Attitudes in the Twenty-First Century*. Routledge.

Sarasqueta, G. (2021). La matriz discursiva TEP: una propuesta teórica y práctica para persuadir en la ciberdemocracia. *OPERA* 29, 69-87.

We Are Social (2022). *Digital* enero 2022. <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-report-2022-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/>

## ¿Qué tiene que ver la inteligencia artificial con las campañas?

Bárbara Zeifer

La inteligencia artificial llegó a nuestras vidas con la promesa de emular el razonamiento humano y resolver problemas complejos en pocos segundos. Lo que hasta hace muy poco tiempo era una tarea ardua y costosa, el procesamiento de grandes masas de datos para la producción de nueva información, hoy se presenta al alcance de la mano, accesible mediante interfaces intuitivas para cualquier usuario y con posibilidades de aplicación infinitas aún no exploradas.

El *big data* se vincula con las cuestiones relativas a cómo se registran, almacenan, organizan, procesan, presentan y utilizan grandes masas de datos. Sin embargo, ya se encontraban presentes en la mayor parte de las esferas, y su participación en la comunicación política era una de las más controvertidas. A esta altura del siglo XXI es ya una obviedad que los ciudadanos del mundo transitamos nuestros días dejando rastros digitales. Los sistemas de geolocalización registran nuestros movimientos, los sitios de *e-commerce* analizan nuestros consumos, y las redes sociales reconocen nuestros intereses y preferencias, nuestras redes de amigos, nuestros horarios de conexión y las instituciones a las que pertenecemos, entre tantos otros ejemplos.

El modelo de dispositivo que utilizamos, las redes de *wifi* a las que nos conectamos y hasta la velocidad a la que tipeamos dejan huellas en forma de datos que quedan almacenados en algún *data warehouse*. Y si bien, desde un punto de vista social esto trae preocupaciones relativas a la preservación de la intimidad, su contracara es que el *big data* nos ofrece un gran potencial para expandir nuestras capacidades de investigación y conocimiento sobre el mundo y sus habitantes

hacia niveles aún inimaginables. Las ciencias sociales por fin nos hemos convertido en las ciencias más ricas en datos (Hilbert citado en Hopenhayn, 2017).

Sin embargo, la brecha entre la cantidad de datos que se producían diariamente y aquellos que efectivamente llegábamos a utilizar era abismal. Por un lado, porque para procesar, analizar y dar respuesta a los datos disponibles se requería una enorme cantidad de recursos económicos, humanos y técnicos. Por el otro, porque en el mundo de la política —en América Latina, pero también en grandes países desarrollados—, la utilización de datos en los procesos de toma de decisiones estratégicas implicaba un cambio radical en la cultura organizacional, tanto en el sector privado como en el sector público.

El acceso masivo a programas de inteligencia artificial que se multiplicaron desde fines de 2022 con el lanzamiento al público de ChatGPT permitió en gran medida superar el primer escollo. Enormes masas de datos ahora pueden ser interpretadas en unos pocos segundos a través de un chatbot tan amigable como un asesor. La barrera al acceso del *big data* estalló en mil pedazos sin que nadie lo esperara o lo quisiera ver.

La cultura de la comunicación política, por su parte, también se fue transformando y dando cada vez más lugar a los datos y a la inteligencia artificial, tanto para la toma de decisiones estratégicas como para la generación de contenido. En las campañas electorales de 2023 en Argentina, observamos una primera aproximación a su incorporación, tanto por parte de los equipos de campaña como por militantes autogestionados, aunque su uso fue principalmente en

las campañas negativas de desprestigio del oponente. Los bots y los videos *deepfake*<sup>1</sup> fueron algunas de las aplicaciones que más llamaron la atención.

Aún queda mucho por explorar en el aprovechamiento de esta herramienta para la comunicación política en sus diferentes áreas y aristas, pero no caben dudas de que el futuro cercano va en esa dirección, y que el equipo que logre articular los nuevos instrumentos técnicos con el capital humano contará con una gran ventaja.

¿Para qué sirven los datos en comunicación política? ¿Cómo se recopilan y procesan? ¿Qué puede hacer por nosotros la inteligencia artificial? ¿Qué oportunidades y riesgos comporta? ¿Qué nuevas habilidades tenemos que entrenar? Estas y otras preguntas intentaremos responder a continuación.

## La lógica de los datos

Ciencia de datos y comunicación política no son dos campos sencillos de articular. Cada cual tiene sus propias lógicas internas y sus propias maneras de medir los resultados. Aunque estén trabajando con el mismo objeto de estudio, un científico de datos y un politólogo observarán aspectos diferentes, lo describirán con otras palabras (¡incluso en otros lenguajes!), se interesarán por problemas distintos y propondrán estrategias de abordaje diversas. Allí radica, por una parte, el gran valor agregado que brinda el cruce entre ambas disciplinas, en tanto que la multiplicación de los puntos de vista permitirá descubrir patrones y tendencias (que llamaremos *insights*) novedosos a partir de los cuales planear campañas que logren dar en la tecla con lo que la ciudadanía busca o necesita.

Pero, por otra parte, este es también el motivo por el cual, a pesar de los evidentes beneficios, la incorporación de científicos de

datos en los equipos de comunicación es tan compleja, costosa y no se termina de generalizar. Los asesores de campaña trabajamos de manera pragmática para dar respuesta rápida a problemas complejos en los que hay múltiples variables y actores en juego. Los analistas de datos siguen procedimientos minuciosos con una gran cantidad de pasos en los que un mínimo error de código puede afectar gravemente el valor del resultado. Acomodar los ritmos de trabajo lleva tiempo, esfuerzo y voluntad para el cambio.

El principal problema, sin embargo, es que aun cuando logramos trabajar coordinados, a menudo los equipos de campaña desconocemos qué le podemos pedir a la ciencia de datos, qué tipos de análisis se pueden hacer y en qué formatos solicitar los resultados para que sean fácilmente aplicables a nuestros objetivos. Los analistas de datos, por su parte, ignoran también la complejidad de los problemas políticos, de modo que tampoco logran en general ofrecer soluciones que verdaderamente cambien el rumbo de una elección.

Para ir más allá de la punta del iceberg, es necesario entonces tender un puente entre ambas disciplinas, empezar a construir un lenguaje común, y por sobre todo avanzar en la democratización del acceso a este tipo de conocimiento. Los *softwares* de inteligencia artificial ayudaron mucho en este sentido.

## Conceptos básicos

En informática, un dato es “una cifra, letra o palabra que se suministra a la computadora como entrada y la máquina almacena en un determinado formato” (*Oxford Languages*).

Así, por sí solo, un dato no tiene un valor semántico. Las redes sociales reúnen todos los días grandes masas de datos de sus usuarios que en sí mismos no reportan ninguna utilidad. En efecto, cuanto mayor es el volumen de da-

---

<sup>1</sup> Los *deepfakes* son videos, audios o imágenes generados artificialmente por *softwares* de aprendizaje profundo que emulan a personas reales o ficticias, al punto de confundir a los receptores por su realismo.

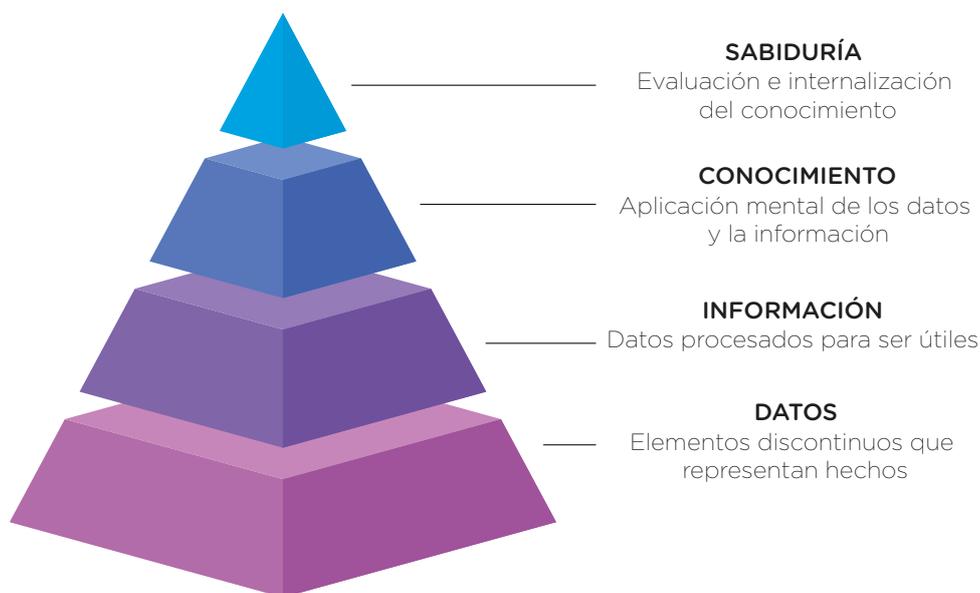
tos, más difícil es, a simple vista, y manualmente, extraer de él *insights* valiosos.

Por el contrario, llamamos “información” al conjunto organizado de datos procesados que constituyen un conocimiento útil para

determinado fin. Es la información entonces el *commodity* máspreciado del siglo XXI, no los datos. Y como venimos viendo, transformar los unos en los otros requiere recursos económicos, técnicos y humanos que son escasos.

## LA PIRÁMIDE DEL CONOCIMIENTO

Fuente: Hey (2004)



El *big data*, por su parte, es precisamente el proceso de generación de valor que se produce en el procesamiento de grandes masas de datos. No se trata de encontrar entre la maraña de números y palabras un dato valioso, como una aguja en un pajar, sino de generar nueva información a partir del entrecruzamiento de múltiples variables en una serie grande de casos. El análisis de los datos es el que produce el valor agregado, logrando crear información que no se encontraba en la base de datos antes de su procesamiento. Para que un conjunto sea considerado *big data*, comúnmente se requiere que se cumplan 5 condiciones, las 5 V: volumen, velocidad, veracidad, variedad y valor.

El volumen no se refiere solamente a la cantidad de datos, sino también a su aumento exponencial y a su dinámica fluctuante. Se vincula entonces a la velocidad con la que se producen y al ritmo continuo con el que se actualizan.

En las redes sociales, por ejemplo, los datos que se producen se caracterizan por ser voluminosos, pero además por estar en constante cambio. La cantidad de seguidores que tiene un usuario o de retuits de una entrada no se mantienen estáticos, sino que todo intento de extracción de esos datos representa solo una fotografía en un momento dado, que queda desactualizada al instante. Por ello las bases de datos *online*, como las que utilizan Google o Meta, deben refrescarse y se debe volver a realizar la extracción cada fracción de segundos para intentar mantenerse actualizadas. La fecha de caducidad de los análisis de datos, o al menos su plazo de consumo recomendado, es por ello siempre a corto plazo.

La veracidad, por su parte, es una cualidad que no conviene dar por sentada, en especial en estas épocas de *trolls*, bots y *fake news*. En efecto, estos son actores novedosos de

la esfera pública diseñados con el objetivo de manipular el procesamiento de datos que realizan los algoritmos de las redes sociales, para lograr influir en la opinión pública instalando y desinstalando temas de la agenda.

Un *troll* es una cuenta, anónima o no, con identidad falsa o verdadera, que “publica mensajes agresivos, violentos o despectivos con el objetivo de molestar a las comunidades digitales, desviar la conversación o bloquear” (Galup, 2019). Un bot, por su parte, se diferencia por ser una cuenta total o parcialmente automatizada en sus interacciones, programada para generar cientos de tuits, retuits y favoritos por minuto incluyendo ciertas palabras clave, *hashtags* o menciones que logren influir en los algoritmos para visibilizar ciertos contenidos, instalar *trending topics*, etc. En este contexto, la calidad del análisis de los datos se funda sobre la responsabilidad de una recolección de información cierta y utilizable. La condición de variedad también reside en el corazón del *big data*, en tanto que el entrecruzamiento de los datos será tanto más rico y reflejará mejor la realidad empírica cuanto mayor diversidad de fuentes de recolección se incluyan.

La cuestión de la obtención de las bases de datos para analizar, es decir la etapa cero, previa al ingreso de las habilidades de los científicos de datos, es también una de las más complejas. A diferencia del mundo corporativo, en el cual las transacciones y los contactos con los clientes suelen realizarse a través de *softwares* de TPS (Transaction Processing System) o CRM (Customer Relations Manager) y por lo tanto quedan registradas en bases de datos *online* u *offline*, en comunicación política casi nunca nos encontraremos con la bandeja tan servida.

En cambio, descubrimos municipios que tienen registros muy escasos o desactualizados sobre sus habitantes, con bases de datos dispersas por diferentes oficinas, información repetida, incongruente, a veces incompatible, y esto en el mejor de los casos en que haya buena voluntad de los directores de área de compartir este recurso tan preciado.

Para obtener insumos variados para hacer análisis de datos y no recaer siempre en un *web scraping*, cuyo valor es alto pero limi-

tado, se requieren habilidades extra técnicas tales como la creatividad, el carisma, la muñeca política y también destinar recursos económicos para acceder al mercado de datos. Pero más allá de la diversidad de origen, también es característica del *big data* la variedad de tipos y fuentes de datos. Podemos distinguir, por ejemplo, entre datos y metadatos, entendidos estos como “datos que describen a los datos”. Así, por ejemplo, nos interesará no solo el dato de qué productos buscan los usuarios, sino también en qué horarios, con qué frecuencia y desde qué dispositivos lo hacen.

A su vez, las fuentes de datos pueden categorizarse como estructuradas y no estructuradas. Entre las primeras encontramos las bases de datos fundadas en modelos relacionales o analíticos, que relacionan y organizan los datos en tablas, filas y columnas para responder a un propósito específico bajo criterios estrictos. Lo podemos entender como un archivador perfectamente organizado donde todo está identificado, etiquetado y es de fácil acceso. El lenguaje SQL (Structured Query Language) es el más comúnmente utilizado para administrar información de sistemas de gestión de bases de datos relacionales.

Entre las fuentes no estructuradas, por su parte, podemos reconocer aquellas que almacenan *e-mails*, archivos de texto, archivos PDF, hojas de cálculo, imágenes, videos, audios, publicaciones en redes sociales. Estos datos se caracterizan por no tener una estructura interna identificable, sino que constituyen un conglomerado masivo y desorganizado de varios objetos que no tienen valor hasta que se identifican y almacenan de manera organizada. Conceptualmente, estos tipos de datos podrían organizarse y analizarse de modo de convertirse en datos estructurados, aunque resulta un esfuerzo costoso en tiempo y recursos.

Parte del gran desafío de aportar valor agregado para convertir a los datos en información relevante es lograr analizar no solo fuentes de datos estructuradas, sino también no estructuradas. Esto implica en comunicación política, por ejemplo, diseñar y medir los resultados de una campaña no solamente analizando variables cuantitativas de cantidades de tuits, seguidores y favoritos, sino

también lograr incluir en el análisis posts y tweets en forma de texto, imagen, video y sonido. Esto nos permitiría dar un salto en el nivel de complejidad con el que comprendemos los sentimientos, emociones e intereses de la audiencia hacia un líder o candidato, y constituye una gran limitante en el aprovechamiento del potencial del uso del *big data* en el campo de aplicación de las ciencias sociales.

Finalmente, la quinta “v” que define al *big data* es el valor. Esto implica, como venimos sosteniendo, que los datos recogidos tengan utilidad para el propósito propuesto, que sirvan para algo más que para definirse a sí mismos. Así, la caracterización de un conjunto de datos como “*big data*” tiene sentido solo en relación con determinado objetivo formulado. Esa es la clave que hace que una base de datos valga millones o centavos, y perder esto de vista puede llevar a un equipo de campaña a pagar precios desorbitantes por información que solo termina reafirmando los *insights* que ya sabían de antemano.

### ¿Qué podemos hacer con los datos?

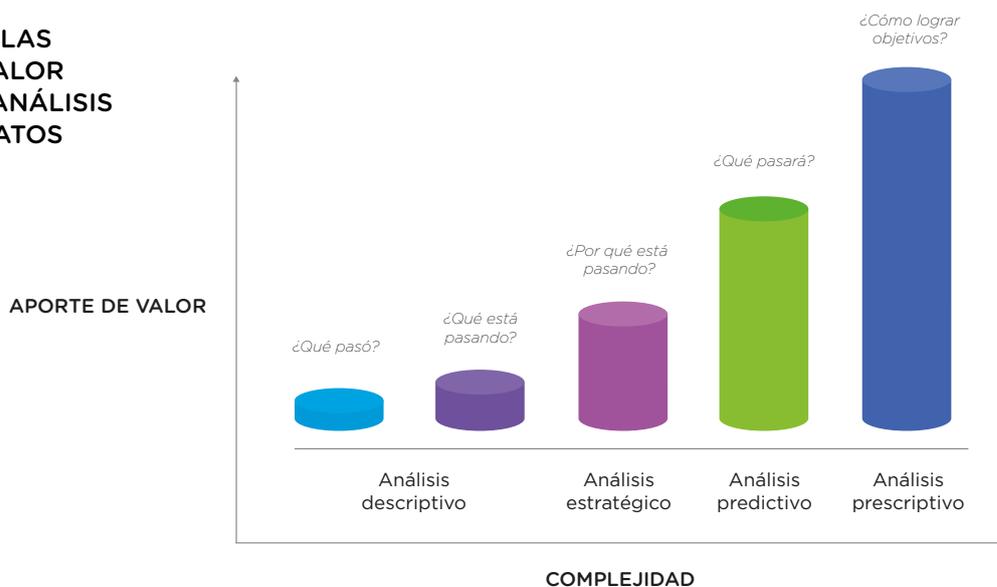
A grandes rasgos, podemos agrupar los análisis con los datos en cuatro grandes tipos, según su grado de complejidad y de valor.

El análisis descriptivo es el primer nivel de valor agregado que ofrece el *big data* para la toma de decisiones, y consiste en organizar y presentar de manera tal los datos recolectados para proporcionar una visión del pasado y del presente, respondiendo a las preguntas ¿qué pasó? o ¿qué está pasando?

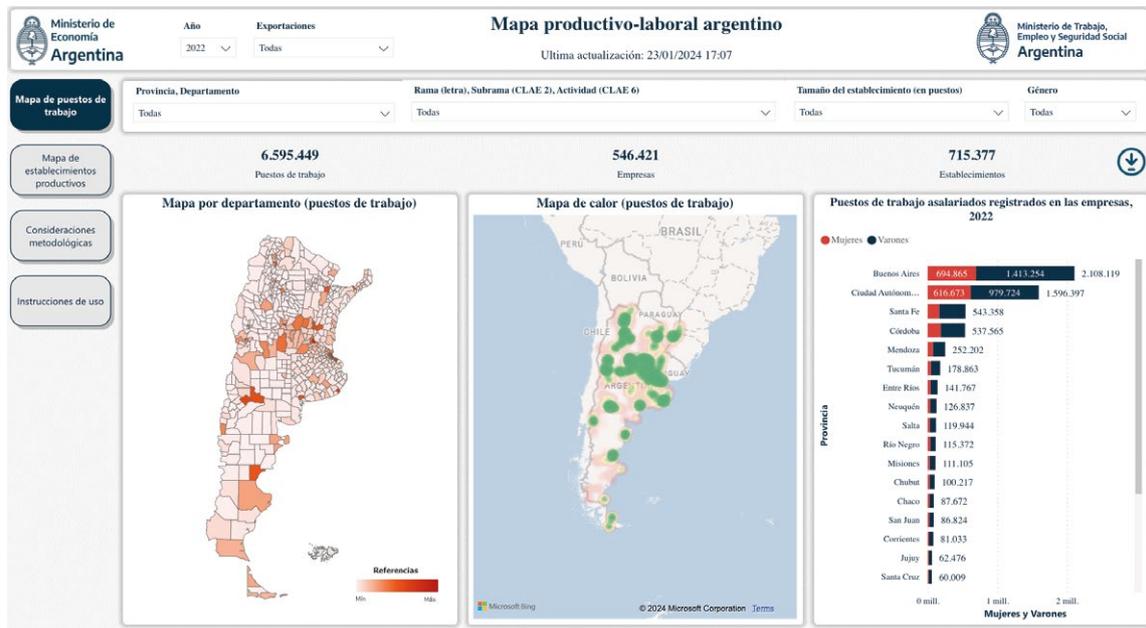
En el caso de la comunicación política, los análisis descriptivos nos ayudan a visualizar mejor los datos sociodemográficos, patrones de comportamiento, intereses, necesidades y preocupaciones del electorado en determinado distrito. Podemos responder a preguntas tales como ¿qué popularidad tiene el candidato “x” en el público “y”?, y un entrecruzamiento hábil de variables y un buen análisis estratégico de los resultados pueden ayudarnos a encontrar insights valiosos a partir de los cuales diseñar estrategias y construir campañas.

El resultado de estos análisis suele visualizarse en “tableros” realizados en programas tales como Tableau o Power Bi, que permiten presentar la información en diferentes tipos de gráficos, haciéndolos interactivos para el usuario y de actualización automática cuando los datos son cambiantes. El siguiente es un ejemplo de tablero descriptivo (p. 155) realizado en Power Bi<sup>2</sup>.

### ESCALAS DE VALOR DEL ANÁLISIS DE DATOS



<sup>2</sup> Su versión online e interactiva puede visualizarse en <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiM-2Q4MjQ5ODctYzE5MS00MTAyLWl3YWVtMTUwYWMzNWVjZmQyIiwidCI6ImNiODg0ZGIILTI0O-DUtnGY5Yi05MzhILTNINjlxZjlyMjU3YiIsImMiOiR9>



Fuente: Mapa productivo-laboral argentino (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 23 de enero de 2024)

Más allá de las cuestiones técnicas, el *storytelling*, como podemos ver, tiene gran peso en el armado de un tablero, ya que a partir de los mismos datos se deberán no solo encontrar correlaciones, sino también mostrarlas de una manera clara, intuitiva y que permita, a partir de ello, extraer conclusiones para la toma de decisiones.

Para los siguientes niveles de complejidad de análisis, los datos no solo se organizan y presentan, sino que son “modelados” mediante la aplicación de modelos estadísticos y algoritmos matemáticos. Este proceso nos permite trascender los datos con los que ya contábamos y producir nuevas piezas de información.

La estadística la utilizaremos si buscamos realizar un análisis predictivo y responder a la pregunta ¿qué pasará? Así, podemos aplicar a los datos técnicas de pronóstico para proyectar escenarios probables a futuro. En co-

municación política, por ejemplo, con estas herramientas podemos responder no solamente a la pregunta sobre el nivel de popularidad actual de un candidato, sino también qué popularidad podemos proyectar para la fecha de la elección.

El análisis prescriptivo, por su parte, va un paso más allá y se propone ofrecer soluciones y líneas de acción para acercarse a los objetivos propuestos. Para hacerlo, se servirá de algoritmos que le permitirán descubrir patrones y correlaciones entre múltiples variables y comparar diferentes escenarios posibles.

En comunicación política, estos trabajos son útiles también para responder, entonces, a preguntas tales como ¿cuál es el segmento de audiencia con mayor potencial de crecimiento? ¿Cuánto es necesario invertir en pauta y en qué medios para alcanzar el máximo potencial? ¿Cuáles son los principales puntos débiles y cómo protegerme de ellos?

## Algoritmos para problemas políticos

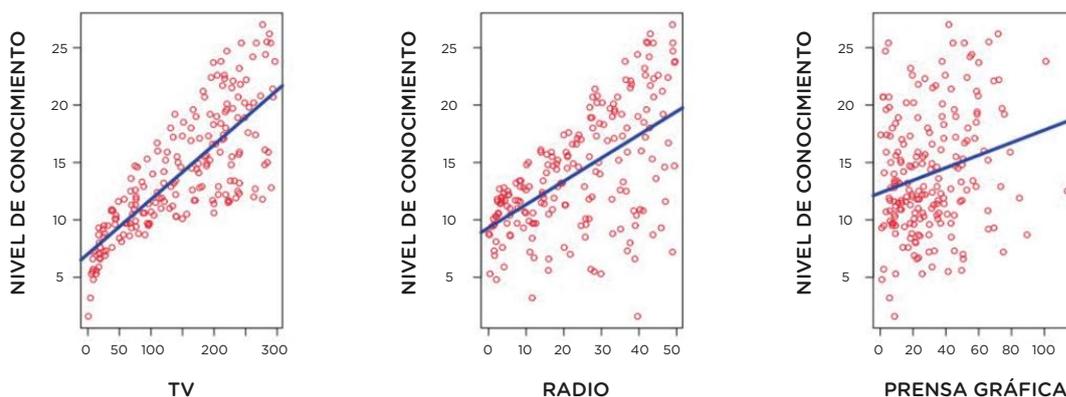
Conozcamos mejor ahora algunos de los algoritmos más comúnmente utilizados para el modelado de datos, y su aplicación en comunicación política. Un algoritmo, en programación, es un conjunto de instrucciones y reglas bien definidas que permiten llevar a cabo una actividad determinada. *Machine learning* es la disciplina dentro del campo de las ciencias de la computación y la rama de la inteligencia artificial que se ocupa del diseño de algoritmos y técnicas que permitan la inferencia de reglas a partir de grandes conjuntos de datos.

Este campo de estudio reúne, entonces, los diferentes tipos de algoritmos mediante los cuales una computadora, sin recibir demasiadas indicaciones, descubre y “aprende” patrones de comportamiento y realiza inferencias a partir de un conjunto grande de datos, y es capaz de ir mejorando su desempeño al acumular experiencia para extrapolarlos a nuevos conjuntos de datos.

A grandes rasgos, podemos clasificar a los algoritmos en dos tipos, según el grado de automatización del proceso de aprendizaje. Los algoritmos de aprendizaje supervisado

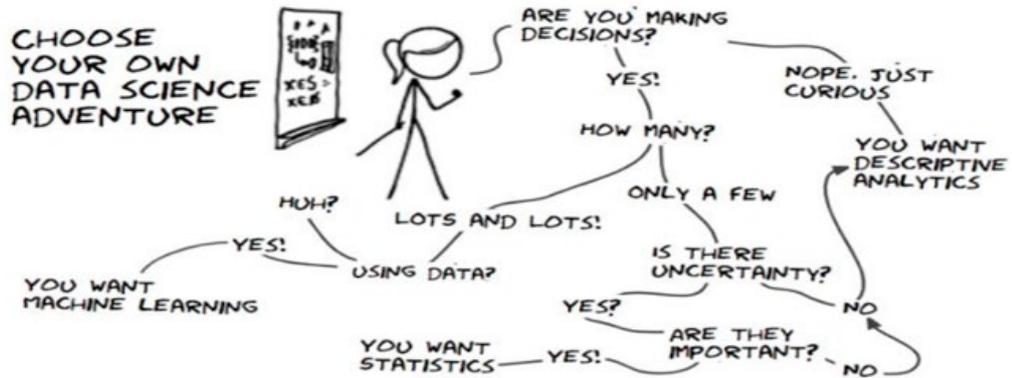
son aquellos que resuelven problemas para los cuales existe una variable para predecir o modelar, ya prefijada. En ellos, el analista de datos cumple un rol más activo, ingresando al programa las variables para aprender y “supervisando” el proceso.

Entre ellos podemos encontrar, por ejemplo, regresiones lineales simples y múltiples, que permiten analizar variables cuantitativas para predecir alguna de ellas (*target*) a partir de las otras. En comunicación política, por ejemplo, nos permiten predecir cuánto aumentará el nivel de conocimiento de un candidato a partir de una inversión publicitaria en determinados medios. Una demostración gráfica de regresiones lineales comparadas tendría un aspecto como el siguiente: en este gráfico ilustrativo, cada punto rojo corresponde a una entrada en el *dataset*, y la línea azul es la respuesta del algoritmo al problema. ¿Hay alguna relación entre el presupuesto invertido en pauta publicitaria en cada medio y el nivel de conocimiento del candidato? ¿Cuáles de los medios analizados contribuyen más a aumentar el nivel de conocimiento? ¿Es esta relación lineal? ¿Con cuánta precisión podemos predecir las variaciones futuras? Este tipo de preguntas pueden ser respondidas mediante la aplicación de regresiones a grandes masas de datos.



Los árboles de decisión son otro algoritmo de aprendizaje supervisado, en el que las variables también están predefinidas por el analista. Tienen

la ventaja de ser visualmente más intuitivas y fáciles de explicar en tanto que se asemejan al modo en el que las personas reales toman decisiones.



Fuente: @quaesita en Twitter

Este algoritmo es comúnmente utilizado, por ejemplo, para programar los bots de respuestas automáticas de servicio al consumidor, que al reconocer un término definen qué respuesta automática enviar a partir de instrucciones preprogramadas. En comunicación política también son útiles para definir, por ejemplo, a qué usuarios de redes sociales mostrar cada pieza de campaña, de acuerdo con las condiciones que se cumplan. A mayor cantidad de datos aumenta el nivel de precisión de sus resultados, y es por eso que, como usuarios, a medida que más utilizamos las redes, más nos sorprendemos por lo atinadas que son las publicidades que recibimos en relación con nuestros intereses y necesidades del momento.

Las redes neuronales son otro modelo computacional que permite predecir resultados según un diagrama que imita el funcionamiento del cerebro humano, mediante nodos conectados entre sí en diferentes capas. Desde hace años, son utilizadas con frecuencia en los programas de reconocimiento de imagen y voz, para seguridad cibernética, en aeropuertos y ciudades inteligentes. En la actualidad es la tecnología en la que se basa ChatGPT.

Los modelos de Procesamiento de Lenguaje Natural son otra rama dentro de la inteligencia artificial, también muy utilizados por las ciencias sociales y la comunicación política. Son los programas que permiten hacer análisis automáticos de textos, discursos, posts, tuits, y así hacer estudios de

opinión pública para conocer, por ejemplo, la reputación web de un líder o institución, o identificar las preocupaciones e intereses de la población de cierto barrio o manzana según sus tuits.

La técnica de la nube de palabras, por ejemplo, permite visualizar de manera clara aquello sobre lo que se está hablando en determinado momento en cierta ubicación georreferenciada. Para analizar cuál es la opinión pública sobre un sujeto o una temática, se realizan “análisis de sentimientos”, que parten de un diccionario preconfeccionado que asigna a cada palabra o signo una valoración positiva, negativa o neutral, y en función del cual analizan las palabras de un set de datos y arrojan un resultado cuantitativo.



Fuente: Elaboración propia a partir de un dataset de tuits de @alferdez

Los algoritmos de aprendizaje no supervisado, por su parte, son aquellos que se ocupan de la resolución de problemas en los que no existe una variable a predecir, sino que generalmente buscan detectar la estructura de los datos. El programa no recibe de antemano información sobre el comportamiento de las variables o las categorías a clasificar, sino que debe ser capaz de reconocer los patrones en los datos para poder etiquetar las nuevas entradas.

El gran aporte de estos algoritmos, por lo tanto, es su capacidad de arrojar conclusiones acerca de un *dataset* con una menor interferencia de las intuiciones o preconceptos presentes en el diseño del modelo. Así, nos permiten conocer la realidad empírica de una forma menos mediada por la subjetividad, a través del lente de las operaciones matemáticas.

El análisis de componentes principales, por ejemplo, es uno de los más difundidos y consiste justamente en describir un conjunto de datos a través del descubrimiento de nuevas variables (componentes) no correlacionadas. Se emplea generalmente en el análisis exploratorio de datos, y para construir modelos predictivos.

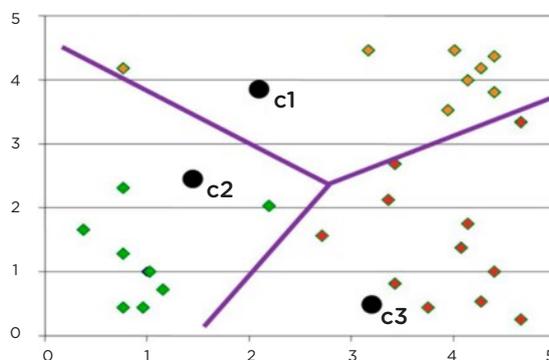
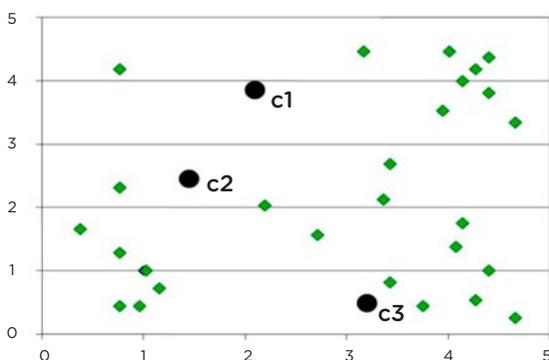
El *clustering*, o análisis de grupos, es por su parte sin dudas la estrella de los algoritmos de aprendizaje no supervisado, en especial por su potencial para realizar estudios de mercado y audiencia, y por lo tanto para comunicación

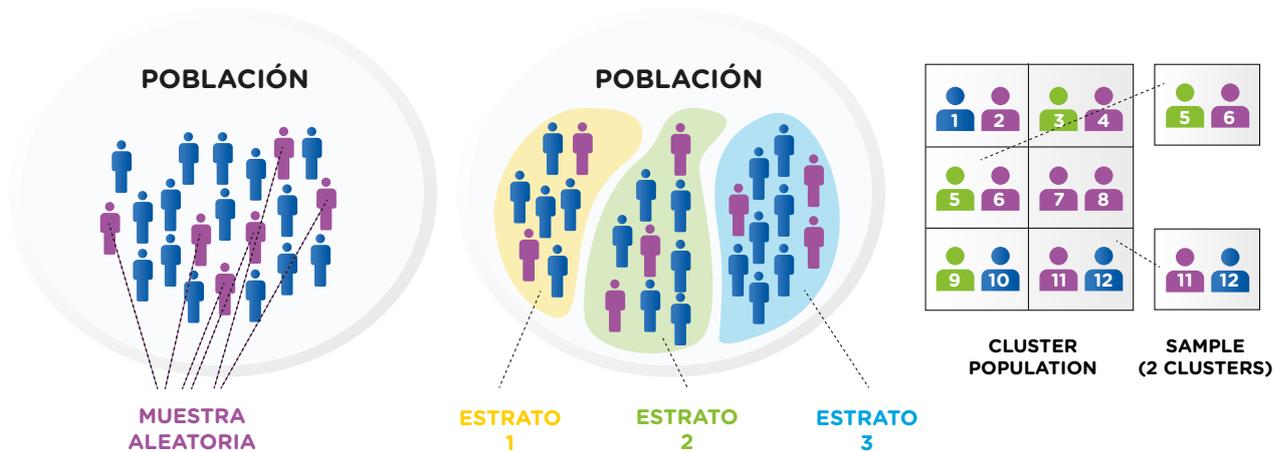
política. El objetivo de este conjunto amplio de técnicas y algoritmos es encontrar en un *dataset* grupos de registros homogéneos en su interior y heterogéneos entre sí.

La diferencia con los métodos de clasificación de aprendizaje supervisado es que las variables según las cuales se agrupan los registros no son provistas de antemano por el analista, sino que el algoritmo prueba diferentes alternativas posibles, realizando tantas iteraciones como le solicitemos, hasta encontrar el modo óptimo de subdividir el *dataset* en segmentos o *clusters*.

Un *cluster* es, así, una colección de objetos que son similares entre ellos, y disímiles a los objetos pertenecientes a otros *clusters*. La noción de similitud y diferencia suele operacionalizarse a partir de diversas métricas de distancia, siendo algunas de las técnicas habituales K-means, DBSCAN y Hierarchical clustering.

El algoritmo K-means, por ejemplo, procede de modo de construir *clusters* a partir de la detección matemática de centroides, y la delimitación de conjuntos de registros en relación con su cercanía o distancia a ellos, como podemos ver en los siguientes gráficos: si cada punto verde es una entrada en el *dataset*, el algoritmo reconoce algunos de ellos como centroides (c1, c2, c3) y luego divide el resto de los registros según su posición respecto a estos, construyendo un *cluster* por centroide.





En comunicación política, este modelo tiene diversas utilidades. Permite, por ejemplo, construir muestreos para estudios de opinión pública que representen mejor la realidad empírica, evitando sesgos y brindando a las encuestas mayor capacidad de predicción.

Sobre todo, la clusterización tiene un gran potencial para descubrir clivajes y segmentos del electorado novedosos, en torno a características que exceden a los parámetros sociodemográficos tradicionales (edad, nivel educativo, poder adquisitivo, etc.). De esta manera, una campaña puede, como venimos desarrollando, a partir de grandes masas de datos extraídos de las redes sociales construir perfiles de votantes para segmentar las audiencias y hacerles llegar mensajes personalizados.

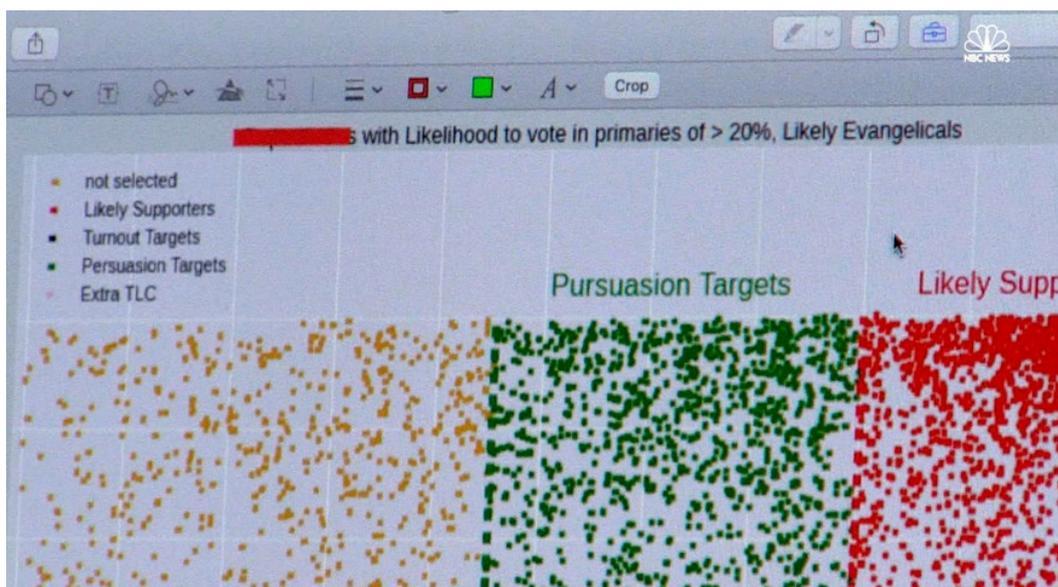
El concepto de segmentación de audiencias proviene del campo del *marketing* y consiste en identificar diferentes perfiles de grupos de consumidores, comprender sus hábitos de consumo, intereses y necesidades, y diseñar productos o estrategias de *marketing* pensando en ellos. Retomando esta metodología, el aporte que brinda el *big data* para campañas políticas es, por un lado, la capacidad de no solo reconocer diferentes segmentos en el electorado, sino saber exactamente qué electores pertenecen a él, y dónde encontrarlos para enviarles los mensajes personalizados.

Aquí fue donde radicó el gran éxito de la campaña de Obama en 2008. Como resume Esteban Magnani en su artículo “Big data y política. El poder de los algoritmos” (2017), el equipo se propuso clasificar grandes vo-

lúmenes de usuarios de redes sociales no de acuerdo a sus propias posiciones políticas, sino a las que revelaban sus amigos. Al cruzar esa información con los datos de empadronamiento ciudadano lograron localizar con nombre y apellido a 3,5 millones de potenciales votantes no empadronados. Les hicieron llegar entonces mensajes personalizados según sus intereses, y el resultado fue que al menos un millón de ellos se registró para votar. Teniendo en cuenta que la elección se ganó por 5 millones de votos, esta estrategia fue clave para el triunfo.

Así, el gran valor agregado de este método reside también en la capacidad de descubrir nichos de electores que, por escapar a las clasificaciones del sentido común, no están siendo el *target* de campañas electorales, y por lo tanto representan un gran potencial de conquista.

La campaña de Trump de 2016, con la ayuda de Cambridge Analytica, demostró el potencial de aplicar esta técnica a gran escala (Magnani, 2017). El equipo de científicos de datos analizó los datos de todos los ciudadanos en edad de votar, y descubrió un segmento del electorado que no estaba siendo tenido en cuenta. Se trataba de los extrabajadores fabriles desocupados de los Estados del “cinturón de óxido” (*Rust belt*), que habían sido expulsados del sueño americano. La minería de datos les permitió nuevamente identificar precisamente quiénes respondían a este perfil y encontrar mensajes que los interpelaran, tales como los relativos a la frustración con el sistema, el rechazo a los inmigrantes, la decepción con la clase dirigente.



Software estadístico y de análisis de redes utilizado por Cambridge Analytica para desarrollar sus campañas  
(Fuente: McCausland & Schechter, [17 de marzo de 2018])

## Inteligencia artificial generativa. Oportunidades y riesgos

En el último tiempo se popularizaron los *softwares* de inteligencia artificial generativa, basados en algoritmos que a partir del modelado de grandes masas de datos logran producir nuevas ideas y contenidos, simulando con redes neuronales el modo en el que lo hace la mente humana.

Así, interfaces intuitivas para cualquier usuario permiten crear textos como ChatGPT, GPT-4, BERT, Bing Chat, Gemini; imágenes como Ideogram, DALL-E, CLIP, StyleGAN 3, Stable Diffusion, Midjourney; transcribir audios como Pinpoint, DeepSpeech, Wav2Vec; generar música como MuseNET, Amper Music, AIVA; desarrollar códigos de programación como GPT-Codex, GitHub, Copilot; crear presentaciones como Gamma; traducir textos y archivos como DeepL; crear chatbots como

ManyChat; crear experiencias de usuario como Smapt; convertir texto a voz como NaturalReader, entre otras<sup>3</sup>.

Esto representa grandes oportunidades para la comunicación política, en tanto que permiten no solo obtener información nueva como insumo para la toma de decisiones sino también dar respuesta a los nuevos *insights* generando y publicando múltiples campañas hipersegmentadas en tan solo unos segundos. De este modo continúan bajando los costos del acceso a los datos y se democratiza la tecnología. Emerge como una nueva habilidad a entrenar el *prompting*, esto es la capacidad de redactar instrucciones a las herramientas de IA de modo de optimizar su uso y conseguir mejores resultados.

Algunas de las recomendaciones son las siguientes: ser específico y claro, brindar toda la información relevante e ir retroalimentando

<sup>3</sup> Los programas enumerados son recomendados al momento de escribir este capítulo, pero estas herramientas suelen ser efímeras, caer rápidamente en desuso o ser reemplazadas por otras más efectivas en poco tiempo.

la respuesta con las devoluciones que realiza la herramienta. Por ejemplo, si se quiere producir el texto de un posteo con una herramienta de generación de textos, es conveniente incluir en el *prompt*:

**DATOS CONTEXTUALES:** quién emite el posteo, en qué momento, para qué público.

**GÉNERO Y FORMATO:** puede ser un relato, una lista, un informe, entre otros.

**EXTENSIÓN BUSCADA:** un texto de 3 líneas o 3 párrafos, etc.

**TONO Y ESTILO:** formal, descontracturado, corporativo, épico, etc.

Asimismo, Diego Mota (2023) sostiene que la inteligencia artificial es una gran aliada para la gestión de crisis, en tanto que permite brindar respuestas rápidas y coherentes en momentos críticos. Por supuesto que el uso de estas herramientas tiene también sus riesgos. En primer lugar, la oscuridad que reina sobre cómo obtienen los datos en los que se basan, y cuáles son estos. La falta de control sobre el *dataset* da lugar a dudas sobre la confiabilidad de los resultados. "El principal problema de la IA generativa es que no te puedes creer lo que dice porque funciona mediante cálculo probabilístico, las respuestas te pueden sonar lógicas y coherentes, pero no siempre son ciertas", sostiene Charo Toscano para RTVE (Modrón Lecue, 24 de abril de 2024). Los sesgos presentes tanto en las bases de datos como en la formulación de *prompts* también generan un sesgo en los resultados.

Por otra parte, desde el punto de vista de la opinión pública, se inaugura una nueva dimensión que es la duda permanente sobre la veracidad no solo de la información, sino también de las imágenes y videos que circulan durante una campaña. "Ver para creer" ya no es una máxima que funcione cuando circulan fotos, audios y hasta videos que lucen muy auténticos de figuras públicas, pero son *deepfakes*. Esta tecnología, además, continúa mejorando el funcionamiento de los bots, perfiles automatizados que participan en las redes sociales e intervienen en el debate público promoviendo o deslegitimando candidatos y polarizando las discusiones.

En las campañas electorales más recientes, hemos visto cómo la IA generativa fue utilizada para movilizar las emociones del electora-

do, generando temor o indignación al producir videos que presentan escenarios apocalípticos en caso de que gane tal o cual candidato o los muestran hablando sobre temas controversiales. La desinformación como problemática alcanza un nuevo nivel en un terreno en el que la regulación es aún muy incipiente.

## Conclusiones generales

Tal como hemos desarrollado a lo largo del artículo, el *big data* y la inteligencia artificial son herramientas hoy imprescindibles para cualquier equipo de comunicación. Sus costos de acceso han bajado drásticamente, y quien no se comience a introducir en este mundo llevará una gran desventaja comparativa con quien las utilice.

Los *softwares* pueden desde realizar tareas sencillas de investigación hasta realizar recomendaciones para la toma de decisiones e incluso diseñar campañas completas en pocos segundos. Sin embargo, sacarle el jugo a esta herramienta depende también, sobre todo, del capital humano, de su capacidad de incorporar nuevas habilidades y de integrarlas con el conocimiento teórico y práctico de siempre para que la tecnología se encuentre al servicio de los objetivos de gobierno.

Finalmente, cabe señalar que, frente a la información obtenida por el análisis de datos, el intérprete siempre realiza una apuesta. No consideramos aquí que los datos contengan una verdad a develar, sino que ofrecen insumos valiosos para que los comunicadores construyan una realidad con mayores fundamentos.

Es cierto, las redes sociales y el *big data* nos permiten acceder a los comportamientos reales de la ciudadanía, fuera del ambiente de laboratorio que constituyen otras técnicas de opinión pública. Además, su gran volumen da al análisis estadístico mayor precisión que un muestreo aleatorio, y la posibilidad de medición instantánea del impacto otorga mayor flexibilidad para experimentar y construir campañas a prueba y error.

Sin embargo, el gran reto radica en formular los objetivos correctos para hacerle a los datos las preguntas necesarias, maximizando los recursos disponibles y logrando construir un relato colectivo a partir de la suma de los datos individuales. El premio es grande, al igual que el desafío.

## REFERENCIAS

Galup, L. (2019). *Big data y política*. Ediciones B.

Hey, J. (2004). The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical link (no publicado). [https://web.archive.org/web/20071202033948/http://ioc.unesco.org/Ocean-teacher/OceanTeacher2/02\\_InfTchSciCmm/DIKWchain.pdf](https://web.archive.org/web/20071202033948/http://ioc.unesco.org/Ocean-teacher/OceanTeacher2/02_InfTchSciCmm/DIKWchain.pdf)

Hopenhayn, D. (19 de enero de 2017). Martín Hilbert, experto en redes digitales: “Obama y Trump usaron el Big Data para lavar cerebros”. *The Clinic Online*. <https://www.theclinic.cl/2017/01/19/martin-hilbert-experto-redes-digitales-obama-trump-usaron-big-data-lavar-cerebros/>

Magnani, E. (2017) Big data y política. *Nueva Sociedad* N.º 269. <https://nuso.org/articulo/big-data-y-politica/>

McCausland, P. & Schechter, A. (17 de marzo de 2018). Cambridge Analytica harvested data from millions of unsuspecting Facebook users. *NBC News*. <https://www.nbcnews.com/news/us-news/cambridge-analytica-harvested-data-millions-unsuspecting-facebook-users-n857591>

Modrón Lecue, I. (24 de abril de 2024). Campañas electorales en la era de la inteligencia artificial: ¿qué ha cambiado? *Rtve*. <https://www.rtve.es/noticias/20240426/campanas-electorales-era-ia/16064335.shtml>

Mota, D. (2023). *Inteligencia Artificial y Comunicación Política. Cuando la tecnología toma el poder*. Friedrich Ebert Stiftung.

# ¿Cómo hay que organizarse para la campaña?

Augusto Reina y Máximo Reina

Las campañas tienden a ser desordenadas. Ya sea por los cruces de rumores, por las tensiones internas, por la presencia de personas desarrollando tareas nuevas, por el acople de equipos o simplemente por la pasión que las mismas campañas imprimen. En este contexto, la organización de la campaña tiene que ser un factor primordial.

La asignación de roles y funciones es esencial para el buen desarrollo de una campaña electoral. Sin una estructura formal, las responsabilidades se desdibujan y aun detalles que podrían ser insignificantes nos hacen perder tiempo y recursos, convirtiéndose incluso en fuente de nuevos conflictos internos. En este capítulo se desarrollan algunas claves para lograr una organización exitosa.

## I. ORGANIZAR EL CAOS

La velocidad con la que se dan los hechos en una campaña política y las tensiones entre diversos intereses puestos en juego hacen que la forma natural de una campaña sea el caos. El breve tiempo con el que generalmente se organizan los equipos tiene que ver mayormente con la definición de candidaturas, pero a medida que pasan los años, el trabajo a realizar en una campaña electoral se complejiza, los tiempos siguen siendo escasos y las necesidades cada vez mayores. En la política, los tiempos pueden acelerarse en muchos casos, pero en las campañas esta aceleración es la norma. Además, el caos es alimentado por la diversidad de grupos que se unen en una campaña como por la presión de lo que se pone en juego al enfrentarse a una elección.

En esta integración de equipo, en ocasiones atravesadas por tensiones, es norma que los participantes de la campaña intenten maximizar el propio reconocimiento en los aciertos y alejarse de los errores. Esto es lógico y común, dado que la tensión propia de la política se ve intensificada en la campaña. Todas estas situaciones suelen mantenerse constantes con o sin organización: la diferencia es que cuando se cuenta con una organización bien planificada, estas tensiones se mantienen a raya y no logran desviarnos de la estrategia. Una buena organización no logrará eliminar la tendencia al caos, pero funcionará como un punto de anclaje para que, llegado el momento en que se desaten estas fuerzas, tengamos de donde agarrarnos en medio de la tormenta para poder volver a nuestro eje rápidamente. Por este motivo es que la organización de una campaña es un objetivo en sí mismo y debe ser resuelto al inicio, alejado lo más posible de los problemas de la campaña en sí, y debe ser observado y tenido como referencia durante su transcurso.

La estrategia de campaña siempre es el principio ordenador de todo el proceso electoral. Todo aquello que impida o dificulte la implementación de la estrategia debe ser resuelto a tiempo. Lo decisivo de la estrategia, a los fines de la organización, es que nos provea los criterios ordenadores, el mensaje central, el público al que nos dirigimos, los momentos de implementación y la inversión de nuestros recursos. Con una mala o nula organización terminará perdiendo peso la estrategia y, por consiguiente, a nuestro candidato se le irán diluyendo sus posibilidades de éxito electoral.

## ROLES Y TAREAS

Ordenar a los miembros de la campaña según roles y tareas específicas debe ser nuestro primer paso. Cuando no contamos con roles definidos, las responsabilidades se licúan y los errores quedan huérfanos. Todos son encargados de todo y los autores de los éxitos, pero nadie es responsable de los errores o el encargado último de las acciones concretas. Entonces cuando hay algún error no puede evaluarse por qué se dio y, lo más importante, no se sabe quién debe decirle a quién que lo solucione. De este modo, cuando vamos a hacer un acto puede que nos falte el escenario, porque todos creían que otro tenía la responsabilidad de conseguirlo, nadie se hará cargo de la situación y tendremos, en lugar del escenario que necesitábamos, un problema de lucha de egos y responsabilidades. Como dice el refrán “Donde todos sirven para todo, nadie sirve para nada”.

La asignación de responsabilidades es fundamental para tener un comando de campaña ágil, dinámico y resolutivo. Imaginen que cada decisión tenga que ser votada o discutida con cada uno de los miembros del comando y los militantes de la campaña, o que cada responsable de área vaya rotando de forma diaria. Esto generaría demoras y conflictos todo el tiempo. Cuando se asignan roles y se nombran responsables, las decisiones son tomadas con rapidez, que es lo que cualquier campaña necesita. Luego será el responsable del área el encargado de explicar y sostener el motivo de esa decisión frente a los militantes y demás miembros de la campaña.

La asignación de responsabilidades también funciona como un mecanismo de control. Delimitando al detalle cada una de las tareas a realizar por los distintos miembros, se consigue efectividad, se evitan los roces y queda en claro el reparto de culpas entre los integrantes de la campaña. Para que un comando de campaña funcione correctamente hay algunas reglas para seguir y recomendaciones para tener en cuenta.

**Pizarra ordenadora:** En esta se deben anotar las acciones a realizar, los elementos a conseguir, las personas a las que llamar, las instituciones a las que hay que contactar. Esta pizarra debe estar a la vista de todos los miembros del comando de campaña. De esta

forma, no hay necesidad de pensar quién debe encargarse de algo o de discutir quién fue el responsable de una falta. Una simple mirada a la pizarra bastará para saber qué es lo que se necesita y dónde buscarlo o para entender quién falló: eso aporta responsabilidad, control y agilidad. Funciona como método de incentivo porque, al estar todo anotado, nadie querrá quedar como el culpable evidente de la falta. Por lo tanto, la pizarra funciona como un “gran hermano” que todo lo controla.

**Recinto cerrado:** La información que se maneja en una campaña es sensible y gran parte de ella puede quedar en papeles, anotadores o bien escrita en la pizarra de la que hablábamos. Para cuidar la información e impedir que llegue a otros, se recomienda siempre que el comando de campaña se encuentre a resguardo de cualquier persona externa —sean opositores, periodistas, curiosos o incluso el resto de militantes y dirigentes que participen de la campaña—. En esto es central concientizar a los miembros del comando sobre el uso del celular para evitar que se saquen y compartan fotos en redes. Este factor, aunque parece obvio, es algo a tener muy en cuenta actualmente, porque se presentan situaciones que se presuponen como controladas y que suelen ser siempre la ocasión para que se “filtren” datos sensibles.

**Normas de reunión:** Organizar una campaña significa, desde lo micro, hacer reuniones diarias para recordar y (re)ordenar criterios comunes. Esto que parece sencillo y común, no suele pasar tan a menudo. Son más comunes los llamados por teléfono uno a uno, las recriminaciones personales y las charlas de pasillo que las puestas en común presenciales pautadas por agenda. El problema es que la lógica del encuentro bilateral lleva al “teléfono descompuesto” y esto al malestar y la dilución de responsabilidades propias del caos de la campaña. Entonces, las reuniones diarias son clave para sostener momentos de debate, de consenso y donde se pueda dar espacio a las posibles tensiones reprimidas en el día a día, y así definir o reforzar las líneas rectoras a seguir.

**Ejemplo de agenda diaria de comando de campaña**

Esta agenda la presentamos de acuerdo con unas preguntas-guía que servirán mucho para utilizar en la misma situación:

- Garantizar la presencia de todos los miembros del comando (5 min).

- Estado de situación: novedades de las que deben estar al tanto todos los integrantes (5 a 10 min):

¿Qué fue lo que hicimos ayer?, ¿se consiguieron nuevos apoyos políticos/institucionales?, ¿cuál fue la actividad del candidato?

- Actos públicos y presencia de candidatos (5 min):

¿Está todo organizado para el acto? ¿Con quién hay que hablar? ¿A dónde hay que ir? ¿Quién es el referente? ¿Qué nos va a pedir? ¿Qué le podemos dar y ofrecer? ¿Cómo es el público y de qué tema vamos a hablar?

- Analizar las presencias en los medios del día (5 min):

¿En qué medio salimos? ¿Sale por radio, televisión, diarios, internet, etc.? ¿En qué programa o espacio? ¿Con qué periodista? ¿Cuál es el *target* del medio? ¿De qué voy a hablar? ¿Quién es el candidato que va a salir? ¿Cuál es nuestro tema de la semana? ¿Tenemos un tema nuevo para tratar o proponer? ¿Cuál es la situación de nuestras redes? ¿Qué novedades hay de nosotros en nuestras redes? ¿Cuál es la actividad que utilizaremos hoy en las redes sociales?

- Analizar la marcha de la oposición (10 min):

¿Qué están haciendo? ¿Qué van a hacer hoy/esta semana? ¿Cuáles son sus mensajes clave? ¿Cuáles son sus ataques? ¿Cómo son sus actos? ¿En qué andan sus redes oficiales y extraoficiales?

- Producción audiovisual (5 min):

¿Qué diseños faltan? ¿Necesitamos carteles? ¿Necesitamos alguna nueva publicidad? ¿Quién es el responsable de hacerlos? ¿Necesitamos dípticos? ¿Cuántos hay? ¿Para cuándo los necesitamos? ¿Cómo los hacemos? ¿Cómo viene la producción de contenidos para redes? ¿Es necesario incluir algo en las acciones de campaña que sea transformable en contenido de redes?

- Propuestas concretas de reuniones, actos y eventos (10 min):

Se escuchan, analizan y deciden las propuestas concretas de los miembros del comando para la realización de actividades. ¿Cuál nos suma y cuál no? Avanzar en el sentido que nos dé mayor presencia entre nuestro público, posibilidad de emitir el mensaje y cantidad.

- Temas libres, ideas, opiniones de los miembros (15 min).

Reglas básicas:

### **Celulares apagados**

### **Presencia y puntualidad**

### **Orden de intervención por moderador**

**Aclaración:** Las reuniones no deben durar más de 2 horas, en la medida de lo posible 90 minutos o menos. No se puede ser laxo respecto de esto, porque si no alentamos a que los debates se extiendan y así se pierde el impulso resolutivo. Por este motivo es importante que el jefe de campaña ponga límites al uso de la palabra y que presione para tomar decisiones concretas. Debemos escucharnos y, de ser necesario, abrirnos al debate, pero siempre teniendo como norte la idea de que rápidamente debemos llevarnos algo concreto.

## **II. ESTRUCTURA DE CAMPAÑA**

### **COMANDO DE CAMPAÑA:**

El comando es el órgano máximo de coordinación y definición de un equipo de campaña política. Allí es donde se delimitan las acciones para la correcta implementación de la estrategia en todos sus frentes: publicitario, mediático, territorial, presupuestario, etc. Este grupo es conducido por el jefe de Campaña, el máximo responsable del desarrollo de toda la campaña electoral, y debe tener reuniones periódicas para analizar la situación y ordenar criterios. La meta de estos encuentros es evaluar, planificar y organizar todo lo relacionado con la campaña; tanto los temas estratégicos como los tácticos y coyunturales deben ser dirimidos en estas reuniones.

Es importante que estos encuentros se adecuen al ritmo de la campaña: es decir, si la elección es en noventa días, el comando se debe reunir al menos dos veces por semana durante los primeros 30 días, luego pasar a una periodicidad de al menos 3 veces por semana entre los días 31 y 60, para llegar a ser un encuentro diario en los últimos 30 días de campaña. Dichas reuniones diarias deben realizarse preferentemente a primera hora (por ejemplo, 7 a. m.) para planificar y prever la agenda del día.

El comando se divide en áreas funcionales al desarrollo de la campaña. La cantidad de responsables y la diversidad de funciones podrá variar de acuerdo con la envergadura de la campaña (nacional, provincial o municipal) y los recursos con los que cuente: a menor cantidad de recursos —de todo tipo—, más acotado será el organigrama. A continuación, se describe un organigrama de un comando de campaña y el equipo asociado, a modo de definir los roles esenciales. En este esquema, el comando reunirá a los responsables de cada equipo. Por otro lado, tendrán a cargo a los coordinadores, que no formarán parte del comando, pero que son un elemento clave del equipo de campaña porque serán la correa de transmisión entre todo el complejo entramado de la campaña y los miembros del comando.

Al interior de un comando, debe haber una cantidad acotada de personas: seis personas es un número ideal, y ocho personas es un máximo manejable. No sirve tener una mesa de veinte personas discutiendo diariamente sobre la toma de las decisiones cruciales, sino que debe tratarse de reuniones ejecutivas de toma de decisiones. En el caso de ser necesario ampliar la cantidad de espacios de decisión, puede existir un comando ejecutivo que se reúna diariamente, y un comando ampliado que se reúna semanalmente.

El organigrama de un equipo de campaña no es el de una empresa privada y no debe serlo. El comando es una organización *ad hoc* que tendrá una existencia de noventa días, en el mejor de los casos. En este sentido, a veces los roles mutan en función de quién se desempeña mejor para las tareas asignadas. Por eso, debe tratarse de un esquema relativamente flexible (aunque nunca difuso) para responder mejor a las exigencias de la coyuntura.

## 1. JEFE DE CAMPAÑA (JC)

Es quien tiene la responsabilidad última del funcionamiento de toda la campaña y la palabra final en la toma de decisiones. A su vez, es el encargado de definir estrategias y tácticas luego del proceso de deliberación. Su función es coordinar jerárquicamente al conjunto de responsables que participan en la campaña en distintos equipos: territorio, investigaciones, consultores, prensa, publicidad, finanzas, redes sociales, etc.

Un comando de campaña no es ni debe ser un órgano democrático. Por más que suene antipático o contraintuitivo, hacia adentro del equipo hay jerarquías que deben ser respetadas. No es un ejercicio de democracia en el que se definan los temas por acuerdo unánime o el voto de las mayorías. Las formas democráticas del debate se utilizan para buscar el consenso y escuchar distintas voces, pero a la hora de zanjar la discusión, la decisión final reside solamente en el JC, que puede tomar en cuenta lo discutido, pero no tiene la obligación de ceñirse a eso. Es por el poder y responsabilidad que esto implica que siempre existe un nivel de tentación para que el JC sea el propio candidato, pero es justamente por este mismo motivo que no debe serlo.

Hay al menos tres razones principales que fundamentan este hecho. Primero, para evitar los desgastes del candidato en temas organizativos y mantenerlo liberado para que haga lo que mejor sabe: hacer campaña. Todo candidato conoce lo pesado que es llevar adelante una campaña por sí solo, teniendo que tomar todas las decisiones, recibiendo todos los pedidos y las presiones, ejecutando las distintas acciones, entre otros. Entonces, si coincidieran en una misma persona el JC y el candidato, no se cumpliría una de las principales funciones del primero que es relevar al líder de todas las decisiones diarias concernientes a la organización de acciones, los temas administrativos y demás trajines.

En segundo lugar, el JC debería ser una persona que pueda cómodamente disentir con el candidato para asegurarse que la estrategia se cumpla, aun contra alguna intención de desviarse. El objetivo es que pueda brindar un mirada mucho más

desapasionada y pragmática del proceso, y así mantener el eje en la estrategia, porque las definiciones se realizan en función de conocimientos y no tanto de sentimientos (ya se verá el tema más en detalle en el apartado de microclima).

En tercer lugar, dada la responsabilidad de tener que zanjar discusiones tajantemente y de manera en apariencia arbitraria, si el JC fuera el candidato, recaerían sobre él muchas antipatías innecesarias de propios y ajenos cuyas propuestas fueran desechadas por no apegarse a la estrategia elegida. El JC funciona como una especie de fusible del candidato en este proceso.

## 2. CANDIDATO

El candidato está en la campaña para ganar votos y sumar apoyos, no para organizarla.

El protagonista central debe estar descansado y relajado para disfrutar de la campaña; sólo de esa manera podrá estar fresco y con energía para seducir al electorado. No tiene sentido que se encargue de temas operativos, como chequear si se pegaron o no los afiches, si se imprimieron las boletas o si la tipografía del folleto es la correcta, ni tampoco debe estar para atender todos los llamados telefónicos, encargarse de los asuntos inconducentes o no convenientes, ni debe manejar su auto.

Es necesario que para estas minucias cotidianas tenga secretarios a disposición que le ahorren tiempo para cosas más importantes. El candidato debe contar con alguien que lo ayude a desde organizar su agenda con el comando, hasta conducirlo en el auto de un lugar a otro.

Cuando nos referimos al candidato hablamos de “unidad candidato”, que incluye tanto al protagonista de la campaña como a sus secretarios; siguiendo la línea operativa, es recomendable que sea integrada, como máximo, por tres personas, incluyendo al protagonista central. Puede acompañarse de un secretario técnico (como un responsable de agenda y teléfono) y de un secretario práctico (como un chofer/asistente). Evitar la proliferación de personas en la “unidad candidato” evita tener que coordinar un gran grupo paralelo al comando.

El objetivo de esta unidad es liberar al candidato de preocupaciones diarias y dejarlo totalmente enfocado en sus actividades y en sus mensajes. No debe ponerse a pensar en la ropa, ni en si pagó la tarjeta, ni si tendrá que sacar efectivo del cajero.

## 3. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Esta área se encarga de la recolección y administración de los recursos de la campaña, ya sea monetarios, materiales o humanos. Como tal, es un centro neurálgico para el desarrollo exitoso. Cuando se piensa en la estrategia y en su organización, es clave saber con qué recursos contamos para poder administrarlos con sabiduría: las mejores ideas de campaña se caen si no están los recursos.

La organización debe partir de supuestos realistas, porque no hay nada peor para una campaña que quedarse sin nafta a 2 km de la llegada. Es un tema para tomarlo con seriedad desde el comienzo. Hemos visto muchas campañas en las cuales los candidatos aseguran que ya cuentan con los recursos, los apoyos y los militantes, o que irán llegando “mientras vamos avanzando”, y que finalmente flaqueen o incluso fracasen hacia el final. Toda aventura político-electoral tiene su cuota de audacia, pero también es cierto que de la audacia al fracaso producto de la testarudez hay un paso muy corto. Debemos pensar a la campaña como un “emprendimiento” de negocios, cuyo presupuesto debe estar asegurado de antemano. Cuando no se tiene el financiamiento total asegurado, posiblemente se vaya a perder lo que poco que se invirtió.

Un error común en el planteamiento de la campaña es darle autonomía al área de finanzas para que establezca las prioridades de desembolso o actúe de auditor de la campaña porque, dado que es el que hace los cheques, parece el dueño del dinero. Es un error muy repetido y bastante grave que el tesorero sea quien decide si se hace o no un afiche o una actividad usando como excusa la administración del dinero, porque en realidad se guía por sus gustos y pareceres. Cuando sucede esto, el encargado de la administración acaba por convertirse en un jefe de campaña de facto y con esto se corre

el riesgo de volver a sumir a la campaña en un caos.

Es importante aclarar que cuando nos referimos a recursos no estamos hablando solo de dinero, sino además de recursos humanos. Las campañas suelen ser procesos largos y agotadores para cualquiera. Siempre se comienza con una gran dosis de entusiasmo que paulatinamente se va desgastando, y esto no es tanto por falta de pasión de las personas sino por simple cansancio físico. Muchas veces, el responsable de las finanzas es al mismo tiempo el recaudador de fondos. En otros casos, hay varios que desempeñan esa función sobre la base de la red de contactos que cada dirigente posee.

#### **4. RESPONSABLE GENERAL DE MOVILIZACIÓN Y LOGÍSTICA**

Este es uno de los principales recursos en una campaña. Contar con una llegada capilar a todos los ámbitos de la sociedad es tener un medio privilegiado para acercar el mensaje principal a los electores, lo que constituye el núcleo de una campaña. Las campañas son grandes escenarios de movilización social en los que la capacidad de llegar efectivamente a todos lados es un recurso excepcional. El área de movilización y logística se encarga del reclutamiento y asignación de tareas a los voluntarios y militantes y, a su vez, de la administración de los medios materiales para llevar adelante el trabajo territorial. Es necesario nombrar un encargado general y subdividir hacia abajo en tres coordinaciones bien definidas que mencionaremos en seguida. Desde luego que la cantidad de subdivisiones dependerá del tamaño de la campaña. En distritos reducidos se pueden agrupar estas tareas, otorgándole a cada uno de los integrantes de movilización una o más responsabilidades. Pero, en términos generales, el responsable general de movilización articulará a las tres subáreas y será la cabeza del grupo. Él es el único de todos ellos que se encuentra en el comando de campaña.

#### **COORDINACIONES DEPENDIENTES DE MOVILIZACIÓN Y LOGÍSTICA**

Un recurso muy importante en las campañas que es bastante mal justipreciado

en los manuales son los recursos humanos: los voluntarios, militantes y los simpatizantes que nos abren, en parte, las puertas del territorio. Necesitamos muchos recursos humanos para fiscalizar, para movilizar, para ayudar en los actos, para organizar recorridos, para instalarnos en la vía pública, para organizar y consolidar nuestra presencia en redes, etc.

Una recomendación sobre la organización del día de elecciones: es ideal que el candidato esté tranquilo y alejado del operativo. Su función activa antes del cierre de mesas se limita a ir a votar y dar alguna entrevista a la salida. Luego hay que mantenerlo descansado para lo que será su discurso de la noche (sea cual fuere el resultado).

#### **5. RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN**

El responsable de esta área se encargará de transmitir a toda la estructura de campaña cuál es el tema o las acciones de campaña de la semana o del día, las noticias que buscaremos instalar (en qué día y horarios) y los mensajes que utilizaremos para reforzarlos. De esta manera todos nuestros colaboradores (sean militantes, concejales, intendentes o legisladores) deben trabajar en forma conjunta para unificar el mensaje y ganar en impacto social.

El responsable del área de comunicación trabajará para generar unidad en los mensajes, mejorar la oferta informativa y organizar el entramado de las acciones de campaña. Además de mantenerse al día con la información, con un pie adentro de las urgencias diarias, este responsable igualmente deberá poder tener un pie afuera para poder ver más allá y planificar la agenda comunicacional alejado de la vorágine cotidiana de los medios. Deberá ser capaz de articular y armonizar los mensajes para que toda la estructura de campaña pueda replicarlos. Es el encargado de velar en el día a día por que la estrategia de comunicación y los mensajes centrales sean correctamente replicados en los distintos medios periodísticos y en los materiales de vía pública.

#### **La pauta en los medios**

El presupuesto en el área de comunicación debe ser manejado con el fin de brindarle una fluida relación con los medios al responsable

de comunicación y al responsable de prensa. Por lo tanto, si un *spot* publicitario tiene que ser incluido en la tanda del noticiero de un canal de televisión, no será el coordinador o el área de publicidad quien maneje este presupuesto, sino el responsable de comunicación. El motivo es simple: él, junto al coordinador de prensa, son las personas que se relacionan con los medios en el día a día. Si son ellos los que llaman a las producciones de los programas televisivos para incluir al candidato en algún programa o si son ellos los que llaman a los diarios para pedir la inclusión de alguna gacetilla, es preferible que puedan hablar de la pauta publicitaria otorgada para negociar mejor las salidas del candidato.

Debe entenderse que el manejo de recursos con la prensa es un tema sensible. Si bien los medios no piensan solo en la pauta para cubrir una noticia, es de gran ayuda poder contar con recursos monetarios para agilizar y mejorar la relación con ellos. En caso de tener recursos escasos, estos deben ser manejados por el responsable de comunicación, con el objetivo de dejar libre al coordinador de prensa para que no sea esta área la que tenga que hablar con el periodismo de la poca o nula pauta que se está invirtiendo en sus programas.

## COORDINADORES DEPENDIENTES DE COMUNICACIÓN

**A) Coordinador de prensa:** Será quien debe tener una fluida relación con periodistas, conocimiento del mapa de medios nacional, regional o municipal y manejar la redacción periodística. Su tarea es lograr, operativamente, la instalación de la noticia del día siguiendo los ejes centrales y seleccionar los medios para que la noticia llegue en tiempo y forma a nuestro público. También es quien lleva el trato diario con los periodistas internacionales, nacionales, regionales y locales, realiza el análisis de los medios de comunicación y construye una base de datos de periodistas.

**B) Coordinador digital:** Esta área debe estar a cargo de un especialista. Si bien es deseable que pertenezca al espacio, es más importante que sea un profesional en el asunto, aunque sea alguien contratado externamente. Es importante darle el lugar que corresponde.

En muchas campañas todavía encontramos mucha improvisación al respecto porque se entiende, erróneamente, que manejar el contenido digital es una tarea que cualquiera que sea asiduo usuario de redes puede desempeñar. Este error nos conduce a un uso errático y lleno de equivocaciones de las redes y al desaprovechamiento de un espacio que es actualmente de los más explotables en una campaña. La cantidad de contenido que maneja una campaña en el presente hace deseable dividir las tareas para que todo lo referido a la pauta y funcionamiento de los posteos se maneje por un lado, mientras que por el otro, el equipo o los equipos que produzcan contenido se dediquen específicamente a ello.

**C) Publicidad:** Esta puede ser una subárea de la comunicación. Dado el profesionalismo que requiere la cuestión, es altamente recomendable que se contrate externamente. Si no se puede contratar, debe asegurarse de que se contará con piezas dignamente logradas, porque de lo contrario la campaña se teñirá de un halo aficionado que desposicionará al candidato. El área de publicidad es la que debe encargarse de visibilizar a nuestro candidato, a sus acciones y principalmente a su mensaje. Es responsabilidad de esta área también la de diseñar las estrategias (no necesariamente la operatividad) para el pautado en medios locales, provinciales y nacionales. El trabajo creativo es fundamental y es por este motivo que el área debe estar en continua búsqueda de acciones, hechos y mensajes que puedan despertar el interés del público.

**D) Coordinador de equipos de investigación:** El equipo de investigación se encarga de mantener informado al comando de campaña acerca de las percepciones de la opinión pública, ya sean encuestas, investigación cualitativa, testeos publicitarios, *social listening*, etc. Dependiendo del tamaño de la campaña, en la mayoría de los casos estas tareas se contratan de manera externa. Si no hubiera suficientes recursos, los lectores podrán tomar como guía el capítulo sobre los estudios de opinión.

## 6. EQUIPOS TÉCNICOS / PROPUESTAS

El objetivo de los equipos técnicos es generar proyectos realizables y relevantes para exponer en el curso de la campaña. De esta área deben nacer los materiales base de

posiciones del candidato ante las áreas de gobierno, que son el verdadero sustento del discurso político.

Es importante entender que en esta área se puede agrupar a independientes, profesionales, militantes, etc. Los equipos técnicos son un espacio de participación colectiva con objetivos bien delimitados. Puede funcionar también como vehículo de expansión de la campaña a círculos de ciudadanos poco politizados. Más allá de la solidez de las propuestas, este espacio es importante por varias razones:

- Es un interesante mecanismo de canalización de participación, sobre todo para muchos participantes espontáneos.
- Permite que mucha gente sienta la campaña como propia al participar en ella, y ayude a viralizarla.
- En el escenario actual de fragmentación de la agenda y proliferación de instalación de temas al calor de las redes sociales, sucede cada vez más que sobre muchos de esos temas relevantes el candidato no sabe qué decir y no se pronuncia, trata de salir al paso con declaraciones que pueden ser desatinadas o formula propuestas en el aire sin ningún sustento. Todo esto las hace poco creíbles y atacables mediáticamente.

Se deberá nombrar un **responsable de equipos técnicos**. Esta persona pertenece al comando de campaña y responde exclusivamente al jefe de campaña. Es la encargada de la puesta en marcha, del manejo general de la de los distintos equipos y de su funcionamiento diario. Los equipos se dividen según la cantidad de temas que se crean convenientes (salud, educación, deportes, economía, obras, juventud, mujer, desarrollo social, turismo, etc.). Una vez armados los distintos equipos, deberá nombrar un **coordinador de comisión y un suplente para cada equipo**. Este responsable realizará una reunión semanal con los coordinadores de cada equipo para tener “en carpeta” las propuestas, proyectos, ideas y trabajos realizados por todas las áreas. Para optimizar el tiempo, es importante que se asignen horarios y tareas concretas que minimicen la charla política y maximicen la realización de proyectos útiles y realizables.

Un problema que se presenta cada vez más frecuentemente es la ausencia de ideas concretas por parte de los candidatos y sus equipos, quienes suelen caer en definiciones genéricas que no ayudan a diferenciar a la propia campaña de las adversarias, perdiéndose un factor estratégico. Frente a esa carencia, muchas veces los consultores suplen dicha carencia sobre la base de su experiencia y conocimiento profundo de lo que mejor podría impactar en el electorado.

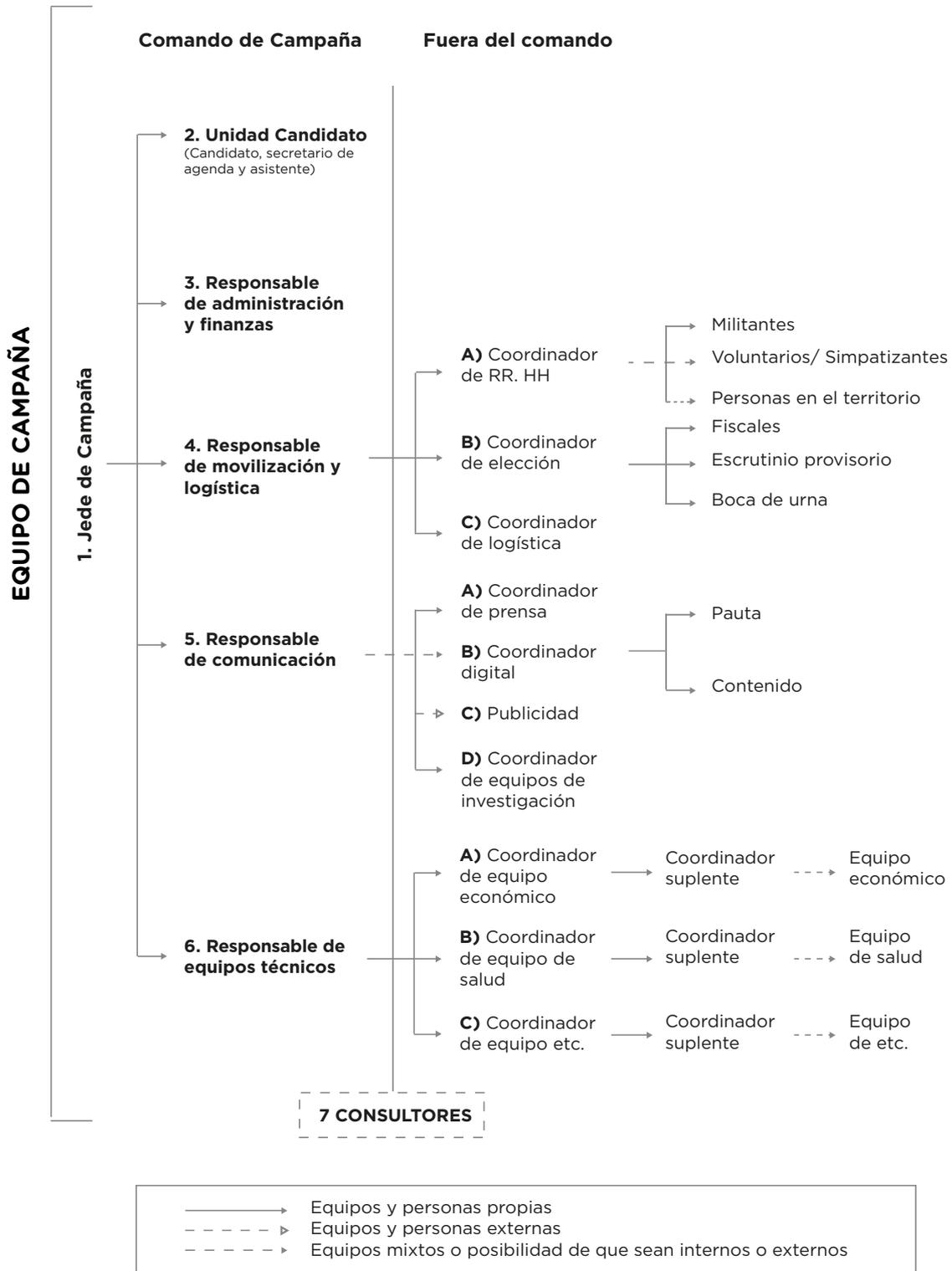
## 7. EL ROL DE LOS CONSULTORES

La función central del consultor político es diseñar la estrategia de campaña y asistir en todas las decisiones que se tomen en función del objetivo electoral. En este sentido, no es el director de la orquesta, sino el que escribe la partitura y, eventualmente, el que entrena a los músicos. Puede asesorar acerca de la correcta implementación de la estrategia, pero la ejecución debe correr enteramente por cuenta del comando de campaña. A este respecto, es importante recordar que el consultor en comunicación política no es un diseñador de políticos, sino quien es capaz de resaltar los talentos y características más relevantes del candidato; es quien estudia el campo para lograr los puntos de conexión entre el candidato y el electorado.

Sus funciones son las siguientes:

- Rol estratégico-táctico.
- Propuestas de acciones cotidianas.
- Revisión de estrategia de contrincantes.
- Construcción de escenarios políticos y mediáticos.
- Evaluación y recomendación de estrategias de comunicación.
- Análisis de la evolución de la opinión pública.
- Maximización de la imagen del candidato.
- Colaboración en la definición de los ejes discursivos.
- Orientación sobre la confección de la agenda de campaña.

**ORGANIGRAMA ORIENTATIVO:**



### **Consejos finales:**

1) Nunca poner dos personas en el mismo nivel de decisión. Como solía decir Napoleón: “más valdría un mal general que dos buenos”.

2) El candidato no debe ser la referencia para la toma de decisiones, su rol es estar haciendo la campaña en el terreno.

3) A los dirigentes políticos es deseable incluirlos en una mesa de análisis para que sean un órgano de consulta, pero nunca de decisión. Dado que van a debatir y analizar ya sea fuera o dentro de la estructura de campaña, más vale incluirlos para evitar su descontento, aprovechar sus ideas y darles un lugar en la estructura de la campaña para evitar que se metan luego por la ventana a colaborar con el caos.

4) Trabaje para fidelizar y darle valor al recurso máspreciado de su campaña: las personas. Si lo capitaliza bien, será un diferencial enorme frente a su adversario.

5) Organice bien su estructura para que usted y los participantes de la campaña comprendan el rol suyo y de cada uno. Cuando cada uno cumple su tarea siguiendo la estrategia, la campaña se desarrolla con fluidez.

6) Los asesores son asesores, no decisores, ni ejecutores. La decisión no debería pasar por ellos.

7) Centralice las cuentas de la campaña para que sea una sola persona la que tenga que lidiar con los gastos y pagos.

8) Una vez más, quite todo el peso posible de la organización al candidato. Él está para ejecutar y no para planificar. En ese sentido es que este está supeditado, en el ámbito de la organización, al jefe de campaña.

## CAPÍTULO 15

# Los problemas internos: la incidencia del microclima

Augusto Reina y Máximo Reina

### INTRODUCCIÓN

Las corazonadas, las propias sensaciones o el “instinto” del político experimentado son, por lo general, las trampas que el microclima teje al interior de una campaña electoral. Entendemos acá por “microclima” el flujo de percepciones y opiniones que circula en un entorno social particular. Tanto en la política como en el periodismo, quienes participan en estos ámbitos generalmente manejan un conocimiento e información por encima de la media de la sociedad. Al interior de estos círculos se generan climas de opinión y agendas que rara vez llegan a penetrar en el público masivo. Y si lo hacen, atraviesan el ciclo noticioso sin dejar grandes rastros. El problema de estos microclimas, que también se potencian en los círculos personales o familiares, es que sesgan nuestra percepción y nos hacen tomar malas decisiones de cara a una campaña electoral.

Mientras se trabaja en una campaña electoral es muy común escuchar frases como “Yo creo que la gente está pidiendo que seamos más duros en esto”, o “la gente en la calle me dice que tenemos que dejar de hablar de este tema”, o bien “estas encuestas no pueden estar bien, yo hablo con todo el mundo y me dicen que el intendente es un desastre”. Estas afirmaciones son valoraciones personales que parecen estar más relacionadas con el interés individual y las sensaciones que con la mirada objetiva de la sociedad. Es absolutamente natural que esto suceda y es por ese motivo que las campañas intentan nutrirse de profesionales para evitar caer en las subjetividades individuales.

En la actualidad, las redes sociales no han hecho más que potenciar la presencia de los microclimas. Lo que antes se vivía en la charla

cotidiana, en la recorrida o el comando de campaña, ahora se replica en todo momento y en todo lugar. Algoritmo mediante, las redes sociales son una caja de resonancia de nuestras propias creencias, deseos, intereses e inquietudes. Solemos engañarnos y creer que lo que estamos leyendo es lo que están leyendo los demás. Que lo que nos interesa a nosotros es lo que le interesa al resto de la sociedad.

Al mismo tiempo la información y la desinformación circulan sin grandes distinciones. Se falsean datos, encuestas, entrevistas, informes y, en la vorágine de una campaña electoral, no es raro privilegiar los datos que confirman lo que creemos. Es fundamental, por esto también, tener el apoyo de especialistas en redes, no solo para separar lo real de lo ficticio, sino principalmente para que nos ayuden a desarmar el espejo perverso del algoritmo que nos muestra solo un mundo compatible con nuestras ideas.

Los estudios de opinión pública, los profesionales dedicados a su análisis y al trabajo en conjunto con equipos de comunicación, redes o campañas electorales intentan brindar parámetros más objetivos para la toma de decisiones en una campaña electoral. La virtud que tienen los métodos de investigación en opinión pública es que nos dan parámetros de las percepciones sociales, ayudándonos a comprender mejor la dinámica de una población específica.

### CÓMO SE GENERA EL MICROCLIMA

En nuestra vida cotidiana, todos vivimos en un entorno que influye y define nuestras

apreciaciones sobre el mundo. El entorno que rodea a una persona está constituido por los miembros de su familia, sus amigos, compañeros de trabajo e incluso vecinos, pero también por periodistas, medios consumidos, militantes e incluso vecinos con los que dialoguemos. Nuestro entorno se configura en relación con el mundo en el que nos movemos día a día. En este, pesa tanto la posición que ocupamos en la sociedad (obreros, empleados, gerentes y políticos tienen distintas “agendas” de temas que los involucran directamente), como los programas de TV que miramos, los diarios que leemos, las redes sociales que frecuentamos y las cuentas que seguimos en estas, además tenemos que añadir los temas que nos interesan por fuera de los que nos involucran necesariamente, entre otras cosas.

Este flujo de situaciones diarias, que es percibido por cada uno de nosotros con distintos grados de conciencia como un entorno determinante de nuestra opinión, es una pieza clave en la construcción del pensamiento sobre la realidad que nos rodea. El sesgo generado por el entorno es ineludible, pero este se convierte en microclima cuando se cae en el impulso instintivo de pensar que nuestra percepción de la realidad cotidiana es similar a la que vive la mayoría o gran parte de la población. Cuando nos convencemos de que nuestros intereses son los mismos que los de una determinada parte de la población, tendemos a errar en nuestros análisis de la situación, y hasta llegamos a una pérdida del sentido de la realidad que nos conduce lentamente hacia el fracaso.

A menudo se cree que todos tenemos la misma información, que compartimos gustos periodísticos: que leemos los mismos diarios y respetamos a los mismos periodistas. Esto es completamente relativo a cada grupo social que, a partir de un cúmulo singular de circunstancias, establece una rutina de medios. Está largamente estudiado el público de los medios tradicionales a partir de lo que se sabe que un empresario o comerciante es proclive a leer: los diarios especializados en economía; el ciudadano porteño medio se nutre de *La Nación*, *Clarín* u otros medios nacionales, etc.

Pero aún más relevante que esto, es fundamental señalar que un amplio porcentaje de la población no lee los diarios y apenas le interesa conocer los contenidos

mínimos de la situación política. Dentro de este grupo de los desinteresados, tenemos a quienes perciben algo de la política y las noticias en las redes sociales o en algún comentario al pasar que refleja lo dicho en los medios. De igual forma sucede, cada vez con mayor frecuencia, que entre el grupo de los sobreinformados o sobrepolitizados tenemos a quienes usan como principal termómetro y medio de discusión y llegada a las noticias redes sociales como X (ex-Twitter), en lugar de acudir en primer lugar a los medios tradicionales.

Mientras que a los jóvenes puede preocuparles la oferta de trabajo o el acceso a la educación pública, a un gerente de banco le interesa el ingreso de inversiones extranjeras o la apertura de la economía. En su mayoría, las personas de mediana edad pueden tener el hábito de un programa de radio o TV, pero los jóvenes adultos prefieren informarse con resúmenes de YouTube, Instagram, Facebook o con *podcasts* u otros *streams* activos (como Twitch, Kick, YouTube Live, etc.). En líneas generales, los adolescentes que se inician en la vida política guían sus debates a partir de TikTok, mientras los adultos de 30 en adelante disputan hace rato sus diferencias en X, Facebook e Instagram. El resultado son agendas de temas, preocupaciones y modos de comunicación diversos en cada estamento social y franja etaria de la población que generan la proliferación de diversos microclimas.

## ALGUNOS DATOS PARA TENER EN CUENTA

Sin extendernos demasiado en los cambios que han generado en términos de comunicación internet y las redes sociales desde la última publicación de este manual, parece interesante tener en cuenta algunos ejemplos históricos. Hacia 2011, el programa más visto de la televisión argentina había sido el de Marcelo Tinelli, con un *rating* de unos 38 puntos (unos 3,5 millones de personas), mientras que el programa político más visto no llegaba a los 5 puntos de *rating* (alrededor de 450 mil personas). El noticiero más visto de la TV argentina por entonces rondaba los 12 puntos de *rating*. Al 2023, el programa más visto fue *Gran Hermano* con un promedio de 20 puntos de *rating* (1,8

millones de personas) y el noticiero más visto fue el central de Telefé, con 8 puntos. Más allá de la clara tendencia a la baja en la incidencia de la televisión, en estos números se ve conservada la proporción del interés por el entretenimiento por sobre los temas de actualidad, y el último lugar para los temas específicamente políticos. En este mismo sentido, las secciones más leídas de los diarios y portales siguen siendo información general, policiales y deportes por encima de política.

Por otra parte, si nos centramos en el mundo de las redes sociales, es verdad que desde que se publicó por primera vez este manual, el uso político de las redes ha crecido de manera exponencial. Se mantuvo la cantidad de usuarios de Facebook en Argentina desde 2011, aproximadamente, pero emergieron Instagram y TikTok. Crecieron sus pautas publicitarias y el ancho de banda y la conectividad de internet dieron paso al video como formato (por sobre la imagen, que es lo que primaba una década atrás). Los usuarios de la red X prácticamente se duplicaron, pasando de 4,2 millones en 2014 a 7,5 en 2024 y, aunque esta red sea menor en términos de masividad, es la más politizada. El acceso a sus datos y su estilo le permiten ser muy influyente en la agenda, y los periodistas y dirigentes en general la señalan como su preferida.

Con estos datos en mente, un político, un militante o un asesor debería pararse a pensar: ¿Cuán parecido soy a un argentino promedio? ¿Qué posibilidades hay de que al argentino promedio le interesen los mismos temas que me interesan a mí? ¿Qué capacidad individual tengo de analizar al conjunto de la población desde mi propia perspectiva?

Para invalidar este argumento acerca de la distancia respecto del común de la gente, es frecuente oír en una campaña argumentos que sostienen que el dirigente en cuestión o alguno de sus asesores o militantes realmente tiene contacto con gran parte de la población y logra exceder los ámbitos de la comunicación política. Las campañas territoriales son útiles y permiten conocer y, a veces, hasta confirmar gran parte del diagnóstico realizado mediante encuestas, pero generalmente erran en

cuanto al pronóstico electoral. Esto se da porque el ciudadano puede plantearle al candidato cuáles son sus problemas y necesidades sin necesidad de engañarlo, pero, a la hora de confirmarle su voto, hay grandes posibilidades de que le mienta. Pocos ciudadanos se atreven a decirle a un candidato “yo no lo voy a votar” o “yo creo que usted es un corrupto”, y la inhibición frente a la política también hace difícil que se llegue al electorado independiente.

En esta campaña territorial generalmente falla, pero no por un error de diseño, sino por confundir su objetivo de comunicar con el de establecer un diagnóstico sobre el curso de la campaña mediante la recolección de información fidedigna. A la hora de hacer pronósticos o de medir cuestiones personales del candidato, no podemos simplemente confiarnos en la respuesta de la población de cara a nosotros. A diferencia del contacto cara a cara, una encuesta le permite al entrevistado permanecer en su anonimato y le da la libertad de expresarse frente a un desconocido como lo es el encuestador.

## CÓMO AFECTA EL MICROCLIMA A NUESTRA CAMPAÑA

El entorno influye de diversas maneras en nuestro pensamiento, y las opiniones vertidas desde este entorno pueden (y suelen) convertirse en importantes enemigos de nuestra campaña electoral. A grandes rasgos, estos peligros se pueden resumir en tres tipos:

1. Tomar decisiones basadas en intuiciones.
2. Sobrevaloración de las propias acciones.
3. La subestimación de los factores de peso reales en la elección.

Un ejemplo del primer tipo se da en las ocasiones en las que el candidato, el comando de campaña o el entorno de alguno de ellos —basados en su sola percepción— se manifiestan en contra de un afiche, un *spot* televisivo, un eslogan, o un mensaje elegido para la campaña. Mediadas por el microclima, las intuiciones son opiniones que no se presentan acompañadas de una fundamentación sostenida en datos objetivos y que, a menudo, nos llevan a descartar opciones sin un motivo claro y por

tanto a desperdiciar valiosos recursos. Este es un típico error de campaña que es sencillo de evitar por la vía de la investigación y la toma de decisiones basada en la evidencia obtenida en la investigación.

Los materiales de la campaña deben ser testados con investigaciones, tanto antes de descartar como antes de ser publicados. Esta es la única manera con la que nos aseguramos de que el material sea el adecuado para nuestro objetivo y de saber por qué motivos falló o acertó un determinado evento o mensaje.

Es verdad que testear todos los materiales y decisiones a veces es algo de difícil implementación y que, frecuentemente, sucede que los recursos para testar materiales son escasos. En el caso de no poder llevar a cabo estudios, debemos confiar siempre en los expertos. El hecho de que el spot no le guste al legislador amigo o al hijo del candidato, no es un sólido fundamento para desecharlo. Aun siendo especialistas en el tema (supongamos que el legislador es comunicador y el hijo es publicista), es más que probable que la opinión de estos esté sesgada. Esto no opera de manera consciente, pero el entorno de un candidato puede ver las cosas de una forma demasiado benévola o incluso sobreestimar al candidato. Incluso puede tener una mirada que no se condice con lo que suele ser efectivo o con la forma en la que la estrategia de campaña ha sido definida. Este es uno de los principales motivos por los cuales la opinión de los asesores externos expertos debe primar siempre en la evaluación de los pasos a seguir en la campaña, y en estos debe poder depositar su entera confianza el comando de campaña.

Para explicar el segundo punto, el de la sobrevaloración de las propias acciones, podemos señalar los mensajes y los discursos del candidato. Dentro de una campaña existe típicamente una tendencia de sus integrantes a pensar que los ciudadanos los escuchan constantemente y por esto sucede que, cuando dijeron el mismo mensaje dos o tres veces en un mismo encuentro, salieron en cuatro programas de televisión o dieron cinco discursos sobre el mismo tema, los miembros de la campaña que siguen con atención todas las apariciones del candidato

se cansan de escuchar lo mismo. Ahí es donde entra a jugar el efecto de la sobrevaloración propia del microclima. El candidato empieza a recibir llamados de los amigos, la familia, los dirigentes cercanos que le dicen cosas como “por favor, cambiá el discurso porque ya te escuché en tres programas y siempre dijiste lo mismo”. Entonces el candidato empieza a vacilar y a quejarse de esto con su equipo de campaña. Es habitual escuchar a los candidatos preocupados y hasta enojados decir: “Todo el mundo me dice que repito siempre lo mismo”.

Esta percepción en realidad no es errada, de hecho, es lógico que se repita y que esto cause hastío en los cercanos. Pero esto sucede en el microsegmento de la gente que rodea al candidato y que está mucho más informada, le interesa la política y tiene una tendencia a buscar todo lo que dice nuestro candidato. Pero lo que hay que tener en claro es que esa no es la experiencia del ciudadano promedio.

Cuando recomendamos trabajar en la unificación de los mensajes para evitar la dispersión, nos referimos lisa y llanamente a mantener los conceptos centrales de forma sostenida para que logren instalarse en una opinión pública que, mayoritariamente, tiene desinterés por la política. La repetición, para quien sigue atentamente los hechos, es una digresión molesta, pero para quien apenas escucha el eco de las acciones de campaña es la forma más efectiva de acceder a algo del mensaje central del candidato.

David Gergen señala: “Nixon insistía siempre en el poder de la repetición. Cuando ustedes crean que han dicho muchas veces lo mismo —afirmaba— y estén cansados de repetirlo, recién entonces la gente los estará oyendo”. En este sentido, es un peligro cambiar el mensaje guiados por la sobreestimación de las percepciones de agotamiento interno. A esta apreciación podemos agregar que el mensaje siempre debe ser unificado y sostenido. Esto compete no solamente al candidato desde que empieza la campaña hasta el final, sino también al comando de campaña, a los candidatos a diputados, legisladores, concejales y demás.

Cabe aclarar que la sobrevaloración se da respecto de lo bueno y lo malo.

Esto mismo hace que ante un problema sobrerreaccionemos y queramos responder todos los rumores, problemas y situaciones de las cuales la enorme mayoría ni se enteró. Para esto es muy útil la presencia de un consultor externo para que, al menos, pueda ordenar la toma de decisiones sin estar contaminado por el fervor militante. Esto, en el caso de la diseminación de *fake news* y rumores en las redes, se intensifica y puede dejarnos cansados de gastar energías inútilmente.

El tercer y último problema que puntualizamos es la subestimación de factores de peso en la elección. Normalmente, esto es fruto de un análisis errado del contexto y de una escasa dimensión de los adversarios. Frases del estilo “ese tema no está instalado”, “a ese periodista no le cree nadie”, “ese dirigente no es conocido”, etc., son típicas en esas situaciones. El problema reside en que esta forma de pensar nos lleva a obviar temas o candidatos que están teniendo un peso fuerte en la elección. Por mencionar un caso particular, pasado el debate presidencial del balotaje en 2023 en Argentina, los medios de comunicación e incluso las redes rebalsaron de contenido de análisis sobre el desempeño de los candidatos. El microclima aseguraba que Sergio Massa había sido superior en el debate y esto auguraba buenas noticias de cara a la elección final. Sin embargo, los días avanzaron, la investigación social no evidenciaba grandes corrimientos del público, sobre todo el votante indeciso, y por lo tanto la elección se mantenía abierta de manera general.

## RUMORES INTERNOS

En toda campaña circulan una gran cantidad de rumores. A veces lo hacen de forma subterránea, solo en el comando, entre los políticos y los periodistas; otras veces lo hacen a nivel de opinión pública. Van desde cuestiones personales del candidato, hasta peleas internas entre dirigentes o supuestas manchas en los historiales del líder. Todos suenan importantes y generan la tentación de hacer algo con ellos. Pero, a largo plazo, ocuparnos demasiado de los rumores hace que corramos el foco de nuestro eje de acciones.

Si son reales o no y si pueden o no modificar el curso de la campaña es un tema

de debate posterior. Pero ante la urgencia de un rumor se debe, primero que nada, investigarlos y certificarlos, y recién luego de esto decidir si pueden pasar a ser parte de la información estratégica para la toma de decisiones. Lo que nunca es recomendable es que la campaña vaya cambiando de dirección al ritmo del circuito de rumores porque eso hace perder nuestra propia agenda y genera que comencemos a deambular con temas del mundo político.

La campaña de 2008 de Barack Obama, si bien es algo lejana ya, es un buen ejemplo de una posición activa y estratégica para combatir los rumores. El comando de campaña realizó una página web exclusivamente para dar respuesta a los rumores más típicos que se tejían en torno a su candidatura ([fightthesmears.com](http://fightthesmears.com)). En dicha web se mostraban cada uno de los rumores más difundidos sobre su candidatura y, a continuación, se dejaba un mensaje que los refutaba para que pudiera ser usado por los militantes. Eso sirvió para desarmar rumores que le asignaban al candidato una adscripción religiosa musulmana o incluso una ciudadanía keniana. Lo interesante es que en la misma plataforma se invitaba a los voluntarios a enviar al comando los rumores tendenciosos que habían escuchado, así ellos les daban una respuesta que pudieran dar a la población. Toda una red de contención concentrada en transmitir el mensaje correcto.

Algo similar a esto intentó Massa en su campaña presidencial con una página llamada [www.loquedicemilei.com](http://www.loquedicemilei.com), en la que hacía un uso inverso de este recurso, mediante la recopilación de declaraciones de Milei que pudieran resultar negativas para la opinión pública y que en algunos casos este candidato intentaba desconocer.

Uno de los principales problemas del microclima es la dispersión. Estos ejemplos sirven para mostrar cómo las campañas, al ser entendidas como el esfuerzo de organizar un colectivo de individuos en un puñado de mensajes y acciones estratégicas específicas, pueden lograr evitar la dispersión, al mismo tiempo que generan herramientas de interés tanto masivas como segmentadas.

El microclima es una constante en cualquier campaña política. Es importante

reconocerlo y trabajar para que no sea el que defina parte de la estrategia. Saber escuchar a los especialistas y, sobre todo, saber descartar las opiniones no fundamentadas de ese entorno muy cercano será de vital importancia para el correcto desarrollo de la estrategia planteada.

## **CINCO CONSEJOS PARA EVITAR EL MICROCLIMA**

1. Realizar una reunión previa a la encuesta para incluir algunas preguntas que clarifiquen las opiniones que tiene el comando de campaña acerca de la población.

2. Cada vez que un miembro del comando manifieste una opinión sobre el rumbo de la campaña o sobre acciones futuras, tratar de buscar las respuestas en la investigación de una opinión. Contrastar con datos de las investigaciones cada vez que un miembro del comando de campaña dé una opinión.

3. Descartar todas las apreciaciones hipotéticas a corto plazo si alteran la estrategia de campaña en su núcleo. Si estas se convierten en dudas generalizadas a medida que pasa el tiempo, lo mejor es realizar una encuesta para medir el impacto de las distintas estrategias en el rumbo de la campaña.

4. Muchas veces, previamente a la presentación de la encuesta, se puede hacer responder al comando de campaña acerca de lo que cree que la población respondió sobre las distintas preguntas. De esta forma, podemos evidenciar lo cerca o lo lejos que estamos de entender la problemática y los intereses de los ciudadanos.

5. Privilegiar los datos de las investigaciones por encima de opiniones, vivencias y percepciones que haya en el microclima.

# De la calle a las urnas: herramientas para la profesionalización del territorio

Mario Rodríguez y Lucía Bonetto

## 1. Introducción

La dirigencia política latinoamericana transita momentos de enorme turbulencia en términos de confianza pública. El divorcio entre la ciudadanía y la política se explica por la falta de respuesta a los problemas sociales y, a menudo, las expectativas generadas durante las campañas electorales no se traducen en acciones concretas una vez que los candidatos llegan al poder. La confianza, elemento central dentro de cualquier vínculo, está resquebrajándose.

En tiempos donde la política corre hacia los personalismos y lo emocional cobra enorme relevancia, es indispensable mejorar la conexión con la ciudadanía (Gutiérrez, 2007; Aurelio, 2021; Mora y Araujo, 2012). Una ciudadanía que no es la misma que era hace dos décadas. Hoy más interconectada, con mayor acceso a la información y con vinculaciones menos mediadas. La sociedad está deseosa de conversar, de intercambiar y de soñar proyectos de transformación real (Durán Barba & Nieto, 2018). Y es allí donde la conversación como herramienta política tiene un enorme potencial porque, aun no pensando de la misma manera, abre canales. Es una acción de apertura frente a una sociedad digital que, en muchos casos, tiende a cerrarse en sí misma.

Mientras las elecciones versen en torno a construir confianza, la cercanía en el territorio es un insumo cada vez más trascendente e insustituible en el marco conversacional de los procesos políticos. Difícilmente, un posteo pueda inspirar tal empatía como un abrazo cálido y genuino, un apretón de manos o que un candidato toque tu timbre y tome unos mates en tu casa mientras

conversan. Es momento de reivindicar lo básico: el “puerta a puerta”. Hoy, una de las grandes novedades dentro de las campañas, pero también dentro de los gobiernos, es que la política vuelva a habitar las calles. Salir de las oficinas para abrirse a escuchar y dialogar.

Si se analiza la profesionalización de las campañas, el territorio es una de las áreas más olvidadas. Normalmente, el territorio se asocia a un elemento tradicional, vinculado a la vieja política. De ahí que difícilmente se haga algo diferente a lo que ya se viene realizando durante las últimas décadas: dirigentes y militantes históricos que reparten folletos con las propuestas de gobierno, pasacalles y carteles en vía pública, mítines políticos y ordenamiento general del transporte para el día de la elección.

Mientras las elecciones demanden que un ciudadano salga de su hogar para concurrir en un día y horario específicos a una mesa de votación a ejercer su derecho a voto, el territorio es fundamental. Cualquier acción que se desarrolle en el marco de una campaña y que no finalice con un ciudadano votando fracasa (Rodríguez & Fusco, 2018). Y no alcanza con seguir desarrollando los mismos mecanismos que hace 40 años, porque la sociedad no es la misma que en aquel entonces.

Con vistas a reivindicar el valor del territorio en el marco de las campañas electorales, el presente capítulo ofrece claves para un abordaje territorial que reconstruya la vinculación entre política y ciudadanía. Así, se propone la incorporación de herramientas que permitan profesionalizar este pilar dentro de las campañas. Mediante

la diagramación de una estrategia que permita conocer qué votos salir a buscar, a través de la conformación de equipos entrenados específicamente en el desarrollo de conversaciones y ordenados a través de un sistema de referidos es posible desarrollar campañas electorales para sociedades del siglo XXI, que saquen provecho del enorme valor que aporta el territorio: la proximidad.

## 2. Un plan de movilización territorial para abarcar lo inabarcable

Cuando de abordaje territorial se trata, es importante partir de la base: existen varias formas de organizar el territorio, por lo que no existe una solución única para todos los problemas y situaciones. Lo que conocemos con certeza es que el territorio es por definición inabarcable. Hagamos lo que hagamos, nunca llegaremos al 100 % del territorio.

Además de la dificultad de cubrir todo el territorio, las campañas electorales tienen un límite de tiempo. Tienen un día de inicio y un día de fin, período en el que se debe tratar de optimizar recursos, esfuerzos y acciones que se realizarán para el cumplimiento de los objetivos previstos. De ahí la necesidad de ordenar el territorio para diagramar recorridos estratégicos porque, en campaña, cada día que pasa es uno menos para conseguir los votos necesarios que otorguen una victoria.

En vista de ordenar y priorizar la sectorización territorial, el primer paso es siempre conocer y estudiar el territorio (Rodríguez & Fusco, 2018). En ese sentido, se entiende por territorio no solo la delimitación geográfica y administrativa, sino también el universo de personas que lo habitan. A partir de su estudio y conocimiento, se hace posible priorizar la conexión con aquellos votantes posibles.

Allí radica la importancia de la campaña terrestre, ya que nos da la oportunidad de llegar a un determinado número de electores, escucharlos activamente, conocerlos, conversar, comprometerlos realmente con ellos y, finalmente, lograr el compromiso de voto para nuestro candidato. Incluso más, una de las enormes ventajas que brinda este elemento

es la posibilidad de microsegmentar mensajes, pero también de obtener información clave del metro cuadrado. Dato que en numerosas oportunidades se escapa de las encuestas más estructuradas, pero que son fundamentales para conocer el estado de situación de una cuadra, barrio o localidad.

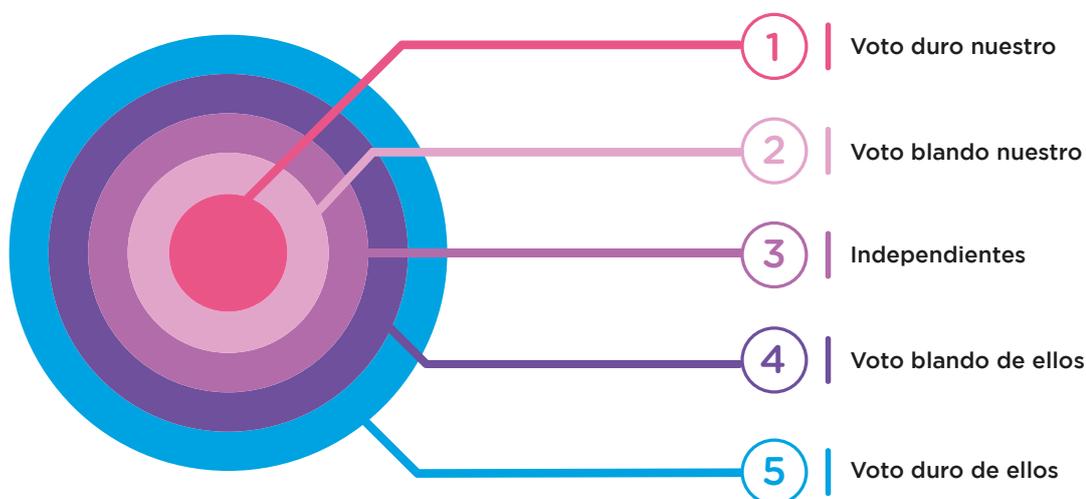
Ahora bien, ¿cómo se ordena en términos socioeconómicos? ¿Cuántos hombres y mujeres hay y qué edad tienen? ¿Debemos hablarle a la masa de votantes o diagramar subgrupos de mensajes? ¿La clave es oír o hablar? ¿Hay que esperar los folletos para salir al terreno? ¿Por dónde se inicia el abordaje territorial? ¿Qué barrios o instituciones se visitan primero? ¿Cómo optimizar el tiempo en el territorio? En definitiva, ¿cómo abarcar lo inabarcable?

Dependiendo del ordenamiento del espacio, hay que definir una forma de abordaje. Cada abordaje es, en definitiva, un traje que hay que elaborar a medida a partir de la estructuración preexistente (Fara, 2018). Con un mapa de calor georreferenciado que refleje la historización electoral, se vuelve más sencillo identificar las zonas donde están más fuertes los candidatos rivales, las propias, las independientes y también aquellas que podemos no haber visitado nunca.

En principio, se recomienda reforzar los votos duros propios o la tropa propia. A pesar de que se trate de personas altamente comprometidas con la causa, necesitamos visitarlas y conocer si esta relación aún sigue igual que en la última contienda electoral. En segundo orden, la sugerencia es identificar los votos blandos nuestros y los segmentos independientes, una serie de votantes que pueden inclinar la balanza en una elección y que son los más plausibles de convencer. Son personas que no tienen definido previamente a quién elegirán y en para quienes la campaña, el candidato, los temas y la confianza interpersonal son componentes que probablemente entren en juego al momento de depositar el voto.

Por último, recorrer territorios donde radica el voto duro o blando de ellos no debería ser una de las prioridades de la campaña de tierra ya que, hagamos lo que hagamos, difícilmente torceremos un voto hacia nuestro campo, y usualmente lo que sobra no es tiempo.

GRÁFICO 1 : Tipología de votantes



Fuente: Rodríguez *et al.*, 2023 (p. 127)

#### A) LA ESTRATEGIA ES SIEMPRE LA GENTE

En los regímenes representativos y republicanos, los ciudadanos son los jefes. Es la ciudadanía, en definitiva, la depositaria última del poder. Una estrategia adecuada para el abordaje territorial se fundamenta en la movilización ciudadana, apuntando a construir una vinculación real entre líderes, activistas y las personas del territorio.

De ahí que, cualquier estrategia política y comunicacional tiene que ver en primer lugar con los ciudadanos y no solamente con los políticos. Es por ello que las investigaciones de opinión pública echan luz sobre los sentimientos y preocupaciones sociales. En definitiva, en política, no existen los gurúes. La profesionalización de la consultoría política, y más especialmente del territorio, demanda dejar atrás nociones místicas infundadas, para trabajar en virtud de una sociedad real y palpable, con deseos y expectativas concretos, con problemas y necesidades irresueltos.

Por ello reafirmamos que la estrategia es, siempre, la gente (Rodríguez *et al.*, 2023). Acciones como ponerse en el lugar de los vecinos, escucharlos y entenderlos en vista de diagramar plataformas de gobierno que se basen en la agenda ciudadana son la piedra

angular para pensar la política del siglo XXI. Un problema común es la discrepancia entre las agendas de la ciudadanía y la política.

Para reducir estas distancias es menester que los dirigentes vuelvan a los barrios. Los momentos en los que la ciudadanía se movilizaba al encuentro de la política quedó en el pasado. Actualmente, son los líderes políticos quienes deben ir a buscar a los vecinos para construir lazos sólidos y duraderos que permitan diagramar horizontes comunes.

#### B) ENCONTRÁ TU UNIDAD DE EFICIENCIA

Al momento de iniciar el trabajo territorial, surgen incógnitas asociadas a ¿cómo conformar los equipos para las recorridas? ¿Qué zona geográficamente delimitada recorrerá cada uno? ¿Cuántos metros/cuadras puede recorrer un militante en un día? ¿En cuánto tiempo? ¿Cuántas casas se pueden visitar? ¿Cuántas conversaciones se llevarán adelante?

Por unidad de eficiencia se entiende aquella porción de territorio más reducida en la que un equipo puede optimizar sus resultados. En definitiva, su utilidad radica en la posibilidad de ordenar el territorio, fijar metas y maximizar resultados. Veamos un ejemplo:

En una capital provincial, se pueden estimar alrededor de 200 escuelas. Entonces, en lugar de tener una zona geográfica de 900 kilómetros cuadrados y 1 000 000 de ciudadanos, se puede pensar que:

- cada mesa tiene 350 votantes
- en cada escuela hay entre 8 y 12 mesas
- cada unidad básica de eficiencia (las escuelas) tiene como máximo 4000 personas.

Así, los resultados electorales se pueden organizar por escuela. En lugar de trabajar con un territorio de casi 1000 kilómetros cuadrados, se trabaja con unas 4000 personas. Una vez definida la unidad de eficiencia, se prioriza. Con 200 escuelas, existen 200 unidades de eficiencia que deben ser ordenadas secuencialmente, acordes con las prioridades estratégicas definidas.

Debe considerarse que no todas las unidades de eficiencia funcionan en la totalidad de los territorios. Cada unidad de eficiencia debe establecerse en función de los objetivos políticos y electorales trazados, a la vez que emana de la información territorial disponible.

### **C) CONSTRUÍ UN VERDADERO EQUIPO DE CONVERSADORES**

¿Cualquier persona puede hacer territorio? En numerosas campañas sucede que quienes integran el equipo de territorio son el último orejón del tarro. Es decir, son personas que fueron apartadas de otros equipos de trabajo o que son enviadas a esta área a modo “castigo”. Sin entrenamiento, sin conocer si tienen ganas y habilidades para la labor.

¿Cuál es el valor del equipo territorial? Nada más y nada menos que representa al candidato y al espacio político. Activistas y voluntarios se convierten en la cara de la contienda (Rodríguez *et al.*, 2023). Son, propiamente, la campaña en la calle y su responsabilidad es entablar relaciones con vecinos intentando que la persona deposite su confianza y expectativas futuras en el cuarto oscuro. Su tarea tiene un objetivo fundamental: fidelizar, con lo cual, la función del equipo de territorio es clave.

Teniendo presente que no cualquier persona puede hacer territorio, se recomienda

integrar equipos con gente cuyas habilidades blandas incluyan empatía e inteligencia emocional; como así también la búsqueda de integrantes optimistas, positivos, enérgicos y entusiastas (Nigro, 2018). Equipos con capacidad de convencimiento y movilización para cautivar y convencer a los vecinos que un futuro mejor es posible si eligen su propuesta como vehículo de transformación. Además, se sugiere seleccionar personas con interés sobre la política local y sobre el proyecto colectivo a proponer.

La clarificación y sinceramiento en torno a la composición real de los equipos de conversadores es indispensable. ¿Cuántas personas cumplen con los requisitos antes mencionados y tienen disposición horaria? ¿En qué momentos del día? En grandes campañas, cuya extensión territorial y recursos económicos son mayores, es posible contratar personas que se dediquen exclusivamente a estos fines, de forma tal que su única labor sea el “puerta a puerta”. En campañas pequeñas, no siempre existe esta alternativa, por lo que el ordenamiento del equipo debe ajustarse a la disponibilidad de los integrantes y al territorio por abarcar. El paso siguiente es la capacitación del equipo de conversadores.

### **Entrenamiento y salida a la cancha**

Con frecuencia, cuando nos adentramos en el territorio, nos preocupamos más por lo que diremos que por escuchar activamente a los residentes. Gran error. La comunidad está realmente cansada de oír a numerosos dirigentes explicando grandilocuente cómo deberían ser las cosas acordes a su propia agenda política. Sin embargo, la ciudadanía lo que pide es referentes que escuchen. Que hablen menos y que escuchen más. Que reduzcan las distancias entre las agendas de la política y la ciudadanía.

El primer paso es, entonces, potenciar la escucha ciudadana. Poner atención sobre la forma en la que se articula la necesidad o el interés (¿qué es lo que dice, pide o expresa?); como así también sobre la consecuencia que se busca crear o lograr (¿qué es lo que quiere conseguir?). Además, detectar cuál es su preocupación genuina, es decir qué está por detrás de lo que enuncia, o lo que sería lo

mismo: ¿qué lo inquieta, qué le preocupa o qué es aquello que quiere evitar? (Nieto, s. f.)

Nigro destaca la noción de cortesía comunicativa al referirse a aquello que “surge del respeto y de la atención que el otro se merece como persona. ( ... ) sus fines no son utilitarios sino para favorecer los vínculos entre los que se están comunicando” (Nigro, 2018, p. 116). Un valor tan esencial como escaso: el respeto por el otro y su punto de vista.

En contextos de hartazgo hacia la política tradicional, será sumamente frecuente que se visiten hogares e instituciones y que lo que se obtenga sean reclamos, signos de cansancio o incluso portazos. De ahí que antes de tocar cualquier puerta debemos estar preparados para recibimientos positivos o negativos; a la vez que puede acontecer que sea necesaria una disculpa en torno a algún suceso: política pública mal implementada, olvido por parte del gobierno hacia un área o zona dentro de la ciudad, promesas incumplidas o apariciones ocasionadas únicamente en épocas electorales. De ahí que mediante una escucha empática y partiendo de la aceptación del punto de vista de aquel vecino que se siente olvidado, debemos edificar la conversación que habíamos previsto tener.

Por ello, una de las habilidades que debemos genuinamente desarrollar es la disculpa. Una disculpa sincera y cortés, donde aceptemos la responsabilidad que tuvimos sobre la situación expresada por el emisor, una posible explicación de lo acontecido y un propósito de enmienda, en caso que sea posible.

Frente a la magnitud de equipos comunicacionales, se propone estructurar cómo serán aquellos diálogos y conversaciones que se tendrán en el territorio, desarrollando un esqueleto que habilite conversaciones en una dirección similar. Considerados los segmentos definidos, el tipo de conversación que estemos llevando adelante y el grupo de votante con el que estemos interactuando, se estipula un guion flexible de la entrevista.

Se propone una serie de conversaciones que contemple al menos 3 visitas:

- 1) Conversación de confianza
- 2) Conversación de compromiso
- 3) Conversación de apoyo

En la primera, ofrecemos establecer un vínculo y una conversación demostrando interés genuino por aquel ciudadano que abre las puertas de su hogar o institución. Es importante aquí dejarle saber al vecino que, como representantes de un espacio político determinado, tenemos interés real en saber cómo está ese vecino y su familia, cómo son sus sentimientos en relación con el contexto, cuáles son sus formas de entender el mundo que lo rodea y cuáles son los principales problemas que lo aquejan. Finalizamos la conversación asumiendo un compromiso genuino de volver.

La segunda conversación busca reafirmar el vínculo que se empezó a entretener en aquella primera visita. Prometimos volver y efectivamente lo hacemos porque genuinamente nos interesa seguir cultivando esa relación. En el mejor de los casos y en un contexto de campaña, podemos llevar en esta segunda visita la plataforma de gobierno.

La tercera conversación solicita el apoyo del vecino. Una vez construido el vínculo y demostrado que su opinión nos importa a tal punto que la incluimos dentro de las prioridades de nuestro gobierno, avanzamos en pedir que nos acompañen. Se trata de una conversación específica del momento de campaña, ya que de otra manera no lo solicitaríamos. Un punto nodal del esquema conversacional porque, como se mencionó anticipadamente, campaña que no aterriza en tierra fracasa. Cualquier acción que no deriva en que un día determinado una persona concurra a votar(nos) encarna un intento fallido.

En tal sentido, vale destacar que esta última visita incluye enseñarle a votar, mostrarle cuáles son las alternativas con las que contará y cómo acompañarnos si así lo desea, recordándole dónde votará y en qué franja horaria. Es por ello que, a esta instancia, debemos llegar con la información necesaria para conocer con exactitud dónde vota esta persona y contribuir acercándole este dato.

Luego de cada conversación, el equipo tiene que compartir vivencias al responsable de territorio para ajustar lo que funcionó peor y detectar qué no funcionó. Se trabaja sobre la escucha, evaluación y ajuste de forma permanente para optimizar cada una

de las recorridas territoriales. Se trata de un área que permite, de manera rápida y permanente, el ajuste del equipo y el mejoramiento de su performance mediante el intercambio y enriquecimiento conjunto.

#### **D) ARMÁ TU SISTEMA DE FIDELIZACIÓN**

Se trata de un esquema que habilita a que todas aquellas personas que deseen contribuir a la campaña puedan encontrar una función. Es común encontrarse con familias de candidatos que desean contribuir, pero no saben cómo hacerlo. Hay que encontrar una función para todos los individuos que deseen hacerlo, porque en definitiva, itodas las personas suman!

El sistema de fidelización viene a canalizar estas buenas intenciones, a la vez que permite dimensionar el grado de involucramiento de las personas que manifiestan expresamente que te elegirán en las urnas. De cierta manera, permite medir el peso real de la tropa propia, para conocer cuáles son los pisos de los que se partirá en cada elección.

Este sistema se diferencia del comúnmente utilizado punteo de padrón, el cual supone que una persona que votó por cierto partido en el pasado lo volverá a hacer en futuras elecciones. Este último asume que porque una persona en una ocasión votó verde, volverá a votar verde en las elecciones venideras. La fidelización, por su parte, busca reafirmar, elección tras elección, la voluntad política del elector.

Se inicia con una estructura horizontal donde cada referente, o persona interesada en contribuir, se compromete a establecer vínculos con entre 4 y 5 personas, comprometiéndose a mantener conversaciones permanentes tanto presenciales como digitales. En definitiva, abrir un canal de diálogo con un embajador de la campaña.

En una situación hipotética donde se requiere llegar a 1500 votantes, necesitamos entre 300 y 375 referentes que conversen con 4 a 5 personas cada uno. Una vinculación más real, cercana y viable que la utilizada en las estructuras tradicionales de cabos verticales, donde una persona maneja a no menos de 30 o 50 personas.

Esta herramienta se aplica en localidades de diversos tamaños y permite salir de

las microburbujas electorales para obtener datos objetivos en torno a votos esperables. Esta base de datos oficia como un piso mínimo el día de la elección. Es decir, si se conocen cuántas personas votan en determinada mesa o escuela y puedo estimar cuántas de esas mencionaron intención expresa de apoyo, no debería haber mesas donde obtengamos menor cantidad de votos que las personas fidelizadas en ese espacio.

Dicho de otro modo, si en la mesa 3 votan alrededor de 350 personas y mediante el sistema de fidelización conozco que de esos 350 votos hay 100 que van a votar al espacio que representamos, ese día, si el equipo de territorio ha hecho bien su labor de movilización y la lista de fidelización efectivamente funcionó, el partido no puede sacar menos de 100 votos en la mesa 3. Si esto ocurre, hay que revisar el sistema de fidelización.

Así, cualquier persona que desee aportar a la campaña, aún sin disponer de enormes cantidades de tiempo, puede hacerlo. Parientes, amigos, compañeros de trabajo... Esta tarea minuciosa, en su totalidad, adquiere volumen y relevancia.

Dentro de las tareas de los referentes se destacan el vínculo permanente con los referidos, que se intensifica aún más durante los últimos días de la campaña: recordarle cuándo se vota, el lugar específico que le toca y cómo acompañarnos son de las comunicaciones clave que no deben escasear entre referentes y referidos. La base de referidos, si es bien trabajada, contribuirá para que el día de la elección sea posible contactar a los referidos, consultar si ya ejercieron su derecho y en caso que aún no haya sido posible, garantizar que este concurra a las urnas contribuyendo a la resolución de aquellas barreras que hasta el momento le habían impedido hacerlo.

#### **E) ¡QUE NO CUNDA EL PÁNICO! PREPARANDO EL DÍA D**

¿Cómo nos preparamos para el día más importante de los últimos meses? ¿Qué debemos tener en cuenta? ¿Qué aspectos son indispensables? Los últimos 15-20 días de campaña son de enorme frenesí, cuando el clima de opinión está a flor de piel y las demandas propias del equipo de campaña (ni

hablar del candidato) se intensifican. En definitiva, se empieza a poner en tela de juicio cómo ha sido el desarrollo de cada componente de campaña para que efectivamente los ciudadanos salgan de sus hogares a depositar su voto.

Tras diseñar el sistema de fidelización, es crucial intensificar su monitoreo en esta fase final. Verificar que los vecinos registrados en el sistema de fidelización hayan sido visitados con éxito y que el desempeño del equipo en el territorio haya sido adecuado. De más está decir que también se busca asegurar que aquel votante continúa apoyando al partido que representamos en la contienda.

Asimismo, si se detectan personas con baja inclinación a participar, es un buen momento para contactarse con ellos y brindarles motivos suficientes para torcer esta voluntad. Incluso en numerosas ocasiones el contacto no se realiza desde el propio partido político, sino desde las asociaciones afines a la campaña, hecho fundamental en aquellos países de Latinoamérica donde las organizaciones conocidas del tercer sector son beneficiarias de la confianza ciudadana, en mayor medida que los dirigentes y asociaciones políticas.

En segundo lugar, hay que ordenar el equipo que fiscalizará durante el día D. ¿Cuántos fiscales de mesa tenemos? ¿Tenemos un equipo previsto de reemplazos por cualquier eventualidad? ¿Quiénes serán los fiscales generales de los establecimientos que podrán asistir a quienes están en las mesas? ¿Preparamos el kit de viáticos para que estas personas puedan satisfacer sus necesidades básicas mientras fiscalizan? ¿Vamos a entregar algún comestible para las personas que estén esperando en la fila de votación?

La capacitación a fiscales, la preparación sobre el sistema de votación al igual que el conocimiento sobre prácticas irregulares son conocimientos mínimos para no perder votos. Es bien sabido que este día se presta a muchas conductas que infringen lo establecido por la normativa vigente. El robo de boletas, el voto cadena, las boletas ya firmadas o la retención del documento son solo algunas conductas indeseables que acontecen en el cuarto oscuro. De igual manera, los fiscales deben estar avisados para

poner la atención en eventuales alteraciones de las actas en aquellos instantes previos de su transmisión final. Que los fiscales conozcan las reglas del juego y los procedimientos correspondientes es responsabilidad del apoderado o, en su defecto, del responsable territorial en conjunto con el área de legales.

Aparte de cumplir con las especificaciones reglamentarias, es esencial diseñar un sistema de reportes donde los fiscales informen al comando central sobre la participación electoral. En ese sentido, existen tantas herramientas como fórmulas posibles. Hay partidos que se ordenan de forma tal que todos los fiscales de mesa carguen en sus propios teléfonos a través de una aplicación quiénes son las personas que ya votaron en su mesa, lo que habilita la posibilidad de seguir en tiempo real el grado de participación, y a la vez contribuye a una rápida detección de los referidos que ya asistieron a votar.

También hay partidos que eligen hacer esta labor de forma analógica. Cada fiscal envía un papel donde se pinta la cantidad de sufragios recibidos en su mesa o, en el peor de los casos, una foto de la planilla donde va llevando aquel registro. Si bien se trata de una alternativa que aliviana la carga de los fiscales en cuanto a tareas, sucede que recarga la labor del equipo de carga de datos dentro del comando.

De igual manera, más allá de la metodología elegida, es importante ser claros y precisos con la decisión para que el equipo de fiscales no tenga dudas respecto a qué se espera de su labor. Buena parte de la preparación para la elección es reducir los márgenes de error posibles. Así se sugiere brindar instrucciones sobre cuáles serán los horarios de corte y cómo se proveerá esa información al comando central.

Recomendamos revisar esta lista de verificación para evaluar la preparación del equipo para el día más crucial de la campaña:

- Tenemos un sistema de fidelización chequeado y depurado, con un distintivo especial para aquellas personas que requieren que las transporten a las casillas de votación.
- Los fiscales de mesa tienen claro los horarios de corte y formas en los que se hará el pasaje de información al comando central.

- Un equipo de transporte con votantes asignados que pueda recoger y devolver los electores que lo necesiten.
- Que tengamos colaboradores en las mesas electorales para que, en caso de vacilaciones, puedan defender nuestros votos.
- Colaboradores que manejen el padrón electoral del colegio para indicar a los votantes la ubicación de su mesa de votación y que tengan disposición, en caso de que sea necesario, para acompañarlos hasta la mesa.
- Viáticos para nuestras autoridades partidarias en las mesas, con su respectiva suplencia para el momento del almuerzo, de forma tal que la mesa nunca quede solitaria.
- Estar preparados para orientar e intervenir en cualquier incidente que les venga notificado que atente contra nuestros votantes o la seguridad del colegio electoral, valiéndose del personal institucional de los organizadores.
- Establecer nuestro centro de cómputos con acceso restringido y equiparlo adecuadamente para la recepción y comunicación con todos los embajadores y miembros de los diferentes equipos.
- Hay que asegurar que el equipo de protocolo prepare a su vez el local que usaremos al momento de saber los resultados, y la convocatoria a todos para la emisión del discurso.
- El equipo de campaña debe elaborar líneas discursivas, previendo un escenario de victoria como también uno de derrota. Independientemente de lo que suceda en las urnas, lo que no puede acontecer es que no se tenga listo el discurso que se utilizará a continuación.

## F) EL DÍA DE LA ELECCIÓN

Es nada más ni nada menos que un día de definiciones, cuando se pone en juego el trabajo de días, semanas y meses intentando cautivar y movilizar votantes (Ivoskus, 2022). Es momento de pasar de la movilización al transporte.

Durante la jornada se revisa que el proceso se desarrolle con normalidad, se contacta

a los fiscales una vez abiertas las urnas y se controla que todo el proceso se lleve adelante sin incidentes. Una vez abierta la mesa y chequeada la inexistencia de anomalías, el foco de atención se dirige hacia el transporte. Cada una de las personas que conducirá un vehículo debe avisar al encargado de transporte el éxito o fracaso de su misión.

Transcurridas algunas horas de la mañana, se realizan dos o tres cortes durante el horario de votación para evaluar la concurrencia a las urnas. Allí no solo sabremos cómo viene la participación ciudadana sobre la elección, sino que también conoceremos quiénes de nuestros fidelizados ya han ido a votar.

En ocasiones en las que las elecciones no son obligatorias, la tasa de participación en las urnas es crucial, ya que influye no solo en el nivel de participación, sino también en la posibilidad de obstaculizar ciertos votos. Conocer el índice de participación durante toda la jornada es una cuestión nada desdeñable que determina el accionar de nuestros brigadistas: buscar nuevas personas y ofrecerles llevarlas a votar, o incluso desarrollar mecanismos que impidan que determinados sectores voten. Una práctica tan común como indeseable.

En relación con nuestros fidelizados, en caso de que no hayan ido a votar, se recomienda llamarlos, recordarles la importancia de su acompañamiento y los límites horarios para hacerlo. Consultar si tuvieron algún inconveniente o si desean ser recogidos es una alternativa muy frecuente. El día de la elección no concluye hasta el cierre de las escuelas, y debemos permanecer atentos ante cualquier eventualidad.

El escrutinio es uno de los momentos más críticos. No se considera finalizado hasta que se cuenta el último voto. Una vez evacuadas las situaciones que despiertan dudas por parte de algunos fiscales, se labra el acta que requerirá la firma de todos los delegados. Se le entrega una copia a cada integrante de la mesa, quienes por lo general tienen la orden de tomar una fotografía y transmitirla al centro de cómputos.

Esto permitirá que los comandos empiecen a cargar la información, de lo que se obtiene un reflejo de cómo ha resultado el día

decisivo. Una vez finalizado el conteo de votos provisorio, corresponde realizar anuncios ya sea para afirmar una victoria, para asumir una derrota o simplemente para dar un veredicto en torno a los resultados.

### 3) Conclusión

En tanto las elecciones versen en torno a ciudadanos saliendo de sus hogares para ejercer su derecho a voto en un espacio físico, en un día y horario estipulados, el territorio es clave para el desarrollo de una campaña. La proximidad y cercanía que otorga el cara a cara es, al menos al momento, irremplazable.

No obstante, como se discutió anteriormente, este enfoque requiere tiempo y recursos para intentar abordar lo que reconocemos como un objetivo inalcanzable: cubrir todo el territorio. Hacer política solamente desde las redes sociales o solo desde los medios tradicionales hoy no alcanza. Lo mismo sucede si intentamos hacer una campaña solo a partir del

territorio. Un abordaje del siglo XXI demanda diagramar estrategias convergentes, y con ello conformar equipos de trabajo profesionalizados en cada uno de estos campos.

La diagramación estratégica, la definición de la unidad de eficiencia, la construcción de equipos conversacionales entrenados, la planificación de un sistema de fidelización y la preparación territorial para el día de la elección son solo algunas de las herramientas que buscan mejorar el desempeño en uno de los aspectos menos profesionalizados: el trabajo en el terreno. Es por ello que en este capítulo se otorgaron algunas herramientas surgidas de la práctica que permiten mejorar la *performance* electoral. No solamente en términos de beneficios para los actores políticos, sino también para los ciudadanos: si efectivamente se logra que la dirigencia vuelva al territorio, que escuche a sus ciudadanos y que trabaje de manera articulada con los intereses comunes, probablemente contribuyamos a reducir la distancia entre la política y la ciudadanía (Rodríguez *et al.*, 2023).

---

## REFERENCIAS

- Aurelio, J. (2021). *Memorias de un sociólogo político*. La Crujía.
- Durán Barba, J., & Nieto, S. (2018). *La política en el siglo XXI*. Debate.
- Fara, C. (2018). *¿Cómo ser un consultor político?* Politics Flix.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2007). La política de las emociones. *Hivern*, 64-68.
- Ivoskus, D. (2022). *Matrix Política*. Galerna.
- Mora y Araujo, M. (2012). *El poder de la conversación. Tomo I - La opinión pública*. La Crujía.
- Nieto, S. (s. f.). *No hay que validar hipótesis, hay que saber qué siente la gente* (Temporada 4) [Audio].
- Nigro, P. (2018). La conversación en tiempos de agresiones verbales y discursos de odio. En P. Nigro & M. Farré (editoras), *Libro blanco de la conversación*, pp. 115-136. Biblos.
- Rodríguez, M., & Fusco, M. (2018). Conversaciones en el territorio. En *Acciones para una buena comunicación de gobiernos locales: Manual de marketing y comunicación política*, pp. 249-276. Konrad Adenauer Stiftung & ACEP.
- Rodríguez, M. E., Bonetto Cornatosky, L., & Paulino, N. (2023). *¡Para ganar se necesitan votos! ¿Sabes dónde buscarlos?* UCALP. <https://www.ucalp.edu.ar/ed-publicacion/para-ganar-se-necesitan-votos/>

# Campañas municipales y redes sociales en la era de la polarización

Rolando Muzzin

## INTRODUCCIÓN

En la era de la información y la globalización, las campañas políticas locales o municipales adquieren gran relevancia. Contrariamente a lo que muchos podrían pensar, el ámbito local se ha convertido en el epicentro de significativas transformaciones políticas y tecnológicas. La importancia de las campañas municipales no solo radica en su capacidad para abordar problemas específicos de la comunidad, sino también en su potencial para innovar en la manera de comunicarse y relacionarse con el electorado. En un mundo cada vez más interconectado, las campañas locales se enfrentan al desafío de mantener su esencia comunitaria mientras adoptan las últimas tendencias en tecnología y comunicación política.

Las campañas políticas locales son mucho más que simples antesalas de las elecciones; son el pulso de la democracia en acción. Estas campañas tienen un impacto directo en la calidad de vida de los ciudadanos, al decidir sobre asuntos cruciales de la vida ciudadana. Su importancia se magnifica en el contexto de una ciudadanía cada vez más exigente y participativa, que demanda transparencia, inclusión y efectividad en la gestión pública. Sin embargo, en los últimos tiempos, los procesos electorales municipales y la totalidad de la vida política del espacio comunitario local se han visto afectados por la creciente polarización política y social. Vivimos en la era de la polarización. Esto significa que las posiciones ideológicas de la sociedad se alejan hacia extremos opuestos, erosionando el terreno común y debilitando las voces moderadas. Este trabajo se adentra en el mundo de las campañas políticas a nivel local, buscando desentrañar las estrategias y prácticas que determinan su éxito o fracaso en un contexto signado por la polarización política y social.

Por otra parte, las campañas locales sirven como laboratorios de innovación política, donde se suelen probar nuevas estrategias de comunicación, movilización y gestión de crisis en un entorno controlado y de alta interacción con el electorado. Este aspecto es crucial para entender la evolución de las prácticas políticas en la era digital, donde las redes sociales y las plataformas en línea juegan un papel cada vez más determinante. Por ello, el trabajo sugiere lineamientos generales para la realización de campañas electorales que minimicen los efectos negativos de la polarización y las redes sociales y promuevan un debate democrático vigoroso, además de procesos electorales limpios y transparentes.

La actualidad, por lo tanto, no solo presenta desafíos, sino también oportunidades para que las campañas políticas locales se reafirmen como ejes centrales en la construcción de sociedades más participativas, inclusivas y responsables. El interrogante que se nos plantea, entonces, es: ¿cómo implementar estrategias para mejorar las campañas y la gestión gubernamental a nivel municipal en la era de la polarización?

## Nuevos desafíos emergentes, redes sociales y polarización ciudadana

En la actualidad, la tecnología y la digitalización emergen como factores cruciales, redefiniendo las interacciones entre candidatos y electores. La omnipresencia de las redes sociales e internet ha democratizado la información, otorgando a las campañas de pequeña escala herramientas poderosas para amplificar su mensaje y movilizar a sus bases con eficacia y rapidez nunca vistas. Este panorama actual también se ve influen-

ciado por un cambio en las expectativas ciudadanas. Los votantes demandan ahora una mayor transparencia, responsabilidad y participación en los procesos políticos. Las campañas locales, por su cercanía al ciudadano, se encuentran en una posición única para responder a estas expectativas, adaptando sus métodos de comunicación para ser más inclusivos y dialogantes. La capacidad de interactuar directamente con el electorado a través de plataformas digitales ofrece una oportunidad sin precedentes para construir relaciones más estrechas y significativas entre políticos y ciudadanos, fomentando así una mayor participación democrática.

## La era de la polarización política

En los últimos años, hemos sido testigos de un aumento global en la polarización, un fenómeno que trasciende las diferencias políticas habituales para infiltrarse en las fibras mismas de nuestras identidades sociales y culturales. La Fundación del Español Urgente (FUNDÉU)<sup>1</sup> eligió "polarización" como palabra del año 2023, reflejando su relevancia no solo en el ámbito político sino en la sociedad en su conjunto. Esta elección subraya el impacto omnipresente de la polarización en nuestras vidas diarias, destacando cómo las divisiones ideológicas se han intensificado hasta el punto de configurar nuestro discurso público, nuestras relaciones interpersonales y nuestra percepción de la comunidad y la nación.

La polarización, en su esencia, describe el proceso por el cual las posiciones ideológicas dentro de una sociedad se alejan hacia extremos opuestos, erosionando el terreno común y debilitando las voces moderadas o centristas. Este fenómeno se manifiesta no solo en la divergencia de opiniones políticas, sino también en el distanciamiento identitario y emocional entre los grupos. La "polarización afectiva" se refiere a este distanciamiento emocional e identitario, donde los lazos partidistas trascienden la política para entrelazarse con identidades raciales, religiosas, geográficas y culturales, creando divisiones profundas y persistentes en la sociedad.

Ezra Klein, en su libro *Why We're Polarized* (2021), argumenta que estas identidades partidistas no solo configuran cómo las personas interpretan la información y el mundo que las rodea, sino que también intensifican la división y hostilidad entre diferentes sectores de la sociedad. Este entrelazamiento de la política con otras formas de identidad ha llevado a un escenario donde las discrepancias políticas se perciben como batallas existenciales, transformando el espacio público en un campo minado de antagonismos y desconfianza.

La polarización trae consigo una serie de efectos nocivos para el tejido social y político. Uno de los más preocupantes es la erosión de los juicios basados en datos y hechos, reemplazados por prejuicios y una subjetivización extrema de la realidad. En este contexto, la información objetiva pierde terreno frente al "entretenimiento emocional" y la identificación de enemigos, que se convierten en herramientas poderosas de persuasión y movilización. Este fenómeno se evidencia claramente en el ámbito político estadounidense, donde la polarización ha llevado a un declive en las relaciones interpartidarias y en la capacidad de los ciudadanos para dialogar y comprender puntos de vista opuestos.

Las consecuencias de la polarización se extienden más allá de la política, afectando la cohesión social y la solidaridad. Las divisiones polarizadas fragmentan las comunidades, debilitando los lazos sociales y minando la confianza en las instituciones democráticas. Este ambiente polarizado también alimenta la desinformación, ya que las personas se encierran en cámaras de eco que refuerzan sus prejuicios existentes, limitando su exposición a perspectivas divergentes y comprometiendo la salud de la democracia.

Las raíces de la polarización son multifacéticas, abarcando desde la crisis de confianza en las instituciones y entre individuos hasta el impacto disruptivo de las redes sociales en nuestro consumo de información. La desconfianza en el otro y en las instituciones se ha vuelto especialmente aguda en Latinoamé-

---

<sup>1</sup> <https://www.fundeu.es/>

rica, la región más desconfiada del mundo, donde solo una fracción de la población confía en su prójimo o en el gobierno, independientemente de su orientación política.

Además, la percepción de un sistema "roto" alimenta la polarización, con muchas personas que sienten que la economía y el sistema político están amañados en favor de los ricos y poderosos. Este sentimiento de alienación y desafección se ve exacerbado por la necesidad humana de simplificar un mundo cada vez más complejo y sobrecargado de información, lo que lleva a la adopción de perspectivas binarias y extremas como una forma de dar sentido al entorno.

Las redes sociales, por su parte, juegan un papel crucial en la amplificación de la polarización, facilitando la difusión de desinformación y creando cámaras de eco que refuerzan las divisiones existentes. A través de algoritmos que priorizan el contenido que genera más interacción, estas plataformas promueven la visibilidad de opiniones extremas, contribuyendo a la radicalización de las posturas y la fragmentación de la esfera pública.

La polarización política, fenómeno que permea todas las capas de la sociedad, se manifiesta con especial intensidad en el ámbito municipal. A este nivel, las divisiones ideológicas se traducen en debates acalorados sobre la gestión y provisión de servicios públicos esenciales, desde la recolección de residuos hasta la seguridad ciudadana. Los municipios, al ser el nivel de gobierno más cercano al ciudadano, se convierten en el escenario principal donde se reflejan las expectativas y frustraciones de la población respecto a su interacción con el Estado.

Esta proximidad con el ciudadano hace que las administraciones municipales sean percibidas, muchas veces, como el primer y único punto de contacto con el Estado. Sin embargo, la falta de claridad sobre las competencias y responsabilidades específicas de cada nivel de gobierno puede resultar en un desajuste entre las demandas ciudadanas y la capacidad de respuesta del municipio. Esta "línea de fricción" se agudiza en contextos de polarización política, donde las expectativas sobre los servicios y la gestión municipal pueden estar fuertemente influenciadas por ideologías y preferencias partidarias.

La polarización, por lo tanto, no solo afecta la dinámica electoral y la formulación de políticas a nivel municipal, sino que también complica la relación entre los ciudadanos y el Estado. En tales circunstancias, las campañas municipales deben no solo abordar las divisiones ideológicas, sino también educar y gestionar las expectativas sobre lo que efectivamente puede lograrse a nivel local. Esta dualidad de desafíos enfatiza la importancia crítica de la profesionalización y el adecuado financiamiento de las campañas, elementos esenciales para comunicar efectivamente las capacidades y limitaciones de la gestión municipal, y para construir un diálogo constructivo entre el gobierno local y sus ciudadanos.

## Sin estrategia no hay campaña local

Como decía el gran Joseph Napolitan: "Una estrategia correcta puede sobrevivir a una campaña mediocre, pero incluso una campaña brillante puede fallar si la estrategia es errónea". La estrategia electoral es el núcleo vital de cualquier campaña política. Es una herramienta indispensable para alcanzar el éxito en las urnas. Definida como el conjunto de planes y acciones orientados a lograr un objetivo político específico, la estrategia ofrece una hoja de ruta clara y bien estructurada para guiar todas las actividades de campaña. Sin una estrategia sólida, las campañas pueden desviar sus esfuerzos, desperdiciar recursos y perder oportunidades cruciales.

En el contexto local, donde las dinámicas sociales y políticas pueden ser particularmente complejas, la estrategia adquiere una relevancia aún mayor. Adaptar la estrategia a las particularidades del entorno local es esencial para conectar eficazmente con los votantes y destacar en un campo electoral competitivo. Expertos en campañas electorales, como Jaime Durán Barba, enfatizan la importancia de una estrategia integral. Según Durán Barba (Durán Barba & Nieto, 2011), "la estrategia es el plan general que integra todos los elementos y los proyecta para alcanzar el éxito electoral". Esta definición resalta la necesidad de un enfoque holístico que coordine todos los aspectos de la campaña, desde la comu-

nicación y la imagen del candidato hasta las alianzas y el análisis del electorado.

## Desafíos de la profesionalización y financiación en campañas municipales

En el contexto de la gestión municipal, la profesionalización y el financiamiento adecuado de las campañas son pilares fundamentales que determinan no solo la calidad de la propuesta política, sino también la capacidad de los candidatos para comunicar efectivamente sus visiones y proyectos a la ciudadanía. Estos elementos, sin embargo, enfrentan desafíos significativos que pueden comprometer la integridad y el impacto de las campañas, especialmente en entornos caracterizados por la polarización política y la limitada disponibilidad de recursos.

La profesionalización de las campañas municipales implica la adopción de enfoques y técnicas avanzadas en la planificación, ejecución y comunicación de la campaña. Este proceso va más allá del simple manejo de las herramientas de *marketing* político; requiere una comprensión profunda del electorado, la capacidad para gestionar equipos multidisciplinarios y la habilidad para navegar el complejo panorama mediático y político local.

### DESAFÍOS:

**Falta de *expertise*:** Muchas campañas municipales operan con equipos voluntarios o con experiencia limitada en campañas políticas. Esto puede llevar a estrategias de comunicación ineficaces, una gestión deficiente de recursos y oportunidades perdidas en la movilización de apoyo.

**Falta de capacitación continua:** El paisaje político y las tecnologías de comunicación evolucionan rápidamente, lo que exige una actualización y una capacitación constantes del equipo de campaña. Sin embargo, los recursos limitados pueden restringir severamente estas oportunidades de formación.

**Gestión de crisis:** En un entorno polarizado, las crisis pueden surgir con rapidez y tener un impacto desproporcionado en la campaña. La falta de preparación para manejar estos eventos de manera profesional

puede exacerbarse sin un equipo experimentado y capacitado.

### ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA:

**Capacitación y desarrollo:** Invertir en la formación continua del equipo de campaña, incluyendo talleres sobre las últimas tendencias en comunicación política, manejo de redes sociales y estrategias de movilización.

**Asesoramiento profesional:** Cuando sea posible, incorporar expertos en áreas clave como la comunicación estratégica, la planificación de campañas y la gestión financiera, para asegurar una campaña bien estructurada y profesional.

**Planificación de crisis:** Desarrollar planes de contingencia para gestionar crisis potenciales, incluyendo protocolos de comunicación y estrategias de mitigación.

### FINANCIAMIENTO DE LAS CAMPAÑAS

El financiamiento adecuado es esencial para llevar a cabo una campaña eficaz. Los fondos son necesarios para la investigación, el *marketing*, los eventos, la capacitación del personal y otras actividades cruciales que pueden hacer la diferencia entre una campaña exitosa y una fallida.

### DESAFÍOS:

**Acceso a recursos:** Las campañas municipales a menudo luchan por asegurar la financiación necesaria, compitiendo con campañas de mayor nivel por la atención y el apoyo de donantes y patrocinadores.

**Transparencia y regulación:** Las leyes de financiamiento de campañas pueden ser complejas y varían significativamente entre jurisdicciones. Navegar estas regulaciones, mientras se mantiene la transparencia y la integridad, presenta un desafío adicional.

**Dependencia de donaciones pequeñas:** Aunque las pequeñas donaciones pueden democratizar el proceso de financiación, también pueden resultar en una base de recursos financieros inestable y difícil de predecir.

## ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA:

**Diversificación de fuentes de financiación:** Explorar una amplia gama de opciones de financiación, incluyendo eventos de recaudación de fondos y programas de microfinanciamiento.

**Transparencia financiera:** Implementar sistemas robustos de contabilidad y reporte para asegurar la transparencia y el cumplimiento de las regulaciones de financiamiento.

**Movilización de bases:** Desarrollar estrategias para movilizar a la base de simpatizantes, incentivando las contribuciones recurrentes y el voluntariado, para construir un modelo de financiación sostenible.

La profesionalización y la financiación adecuada de las campañas municipales no son simplemente cuestiones operativas; son fundamentales para la salud de la democracia local. En un entorno cada vez más polarizado y competitivo, la capacidad para superar estos desafíos determinará en gran medida la eficacia con la que los candidatos puedan comunicar sus mensajes, movilizar el apoyo y, en última instancia, servir a sus comunidades.

## La distinción entre consultores profesionales y aquellos que no lo son

La distinción entre consultores profesionales y aquellos que no lo son en el ámbito de las campañas municipales es una línea divisoria importante que impacta directamente en la eficacia de una campaña. Este contraste no solo afecta la calidad de las estrategias de campaña y la gestión de recursos, sino también la confianza del electorado en el proceso democrático. A continuación, se profundizará en el rol de los consultores profesionales frente a los no profesionales, destacando cómo discernir entre ellos y la importancia de optar por la profesionalidad en la consultoría política.

## EL ROL CRUCIAL DE LOS CONSULTORES PROFESIONALES:

**Experiencia comprobada:** Los consultores profesionales poseen un historial demostrable de éxito en campañas anteriores, con re-

ferencias y casos de estudio que evidencian su competencia.

**Conocimiento especializado:** Entienden profundamente el panorama político y mediático, incluyendo las regulaciones electorales y las dinámicas de comunicación modernas.

**Ética profesional:** Se adhieren a códigos éticos claros, garantizando transparencia, honestidad y responsabilidad en todas sus operaciones.

**Enfoque estratégico:** Emplean metodologías basadas en evidencia para desarrollar estrategias de campaña personalizadas según las necesidades y contextos específicos de cada municipio.

## ESTRATEGIAS PARA SELECCIONAR CONSULTORES PROFESIONALES:

**Verificación rigurosa:** Realizar una exhaustiva revisión de antecedentes, la solicitud de referencias y la revisión del portafolio de trabajos anteriores.

**Priorizar la ética:** Buscar profesionales que demuestren un compromiso firme con las prácticas éticas y la transparencia.

**Consultar con pares:** Obtener recomendaciones de colegas o asociaciones profesionales para una orientación valiosa.

**Claridad en los objetivos:** Comprender bien las metas de la campaña y asegurar que el consultor elegido comparta esta visión y pueda aportar estrategias coherentes para alcanzarlas.

La integración de consultores profesionales, comprometidos con los valores democráticos y con una sólida ética profesional, es fundamental para superar los desafíos de la polarización, la falta de recursos y la profesionalización en las campañas municipales. Su rol no solo asegura la eficiencia y efectividad de la campaña, sino que también refuerza la confianza en el proceso electoral y fortalece la democracia local.

## Cambiando la perspectiva: de la propaganda a la estrategia basada en datos.

Para transformar efectivamente la forma en que las campañas municipales priorizan sus

gastos, es esencial un cambio de perspectiva desde la inversión en "elementos de propaganda intrascendentes" hacia una estrategia basada en datos, alimentada por la investigación rigurosa. Este enfoque no solo aumenta la eficiencia del gasto de la campaña, sino que también mejora significativamente la relevancia y efectividad de las comunicaciones de la campaña, asegurando que los mensajes lleguen a las audiencias correctas con el impacto deseado.

### **IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS ESTRATÉGICOS:**

**Campañas de concientización interna:** Educar a los equipos de campaña y a los tomadores de decisión sobre los beneficios tangibles de la investigación puede ayudar a reasignar los recursos más efectivamente.

**Casos de estudio y ejemplos de éxito:** Presentar ejemplos concretos de cómo la investigación ha cambiado el curso de campañas pasadas puede ser un argumento convincente para su adopción.

**Formación y capacitación:** Invertir en la capacitación del personal de campaña en técnicas de investigación y análisis de datos asegura que los equipos puedan llevar a cabo y aprovechar la investigación de manera efectiva.

La inversión en investigación no solo prepara el terreno para campañas más exitosas, sino que también eleva el estándar de la política municipal, promoviendo un enfoque más informado, estratégico y ético hacia la elección. Al cambiar la perspectiva de los tomadores de decisión y subrayar la importancia crítica de la investigación, las campañas municipales pueden no solo aumentar su impacto electoral, sino también fortalecer la confianza y participación ciudadana en el proceso democrático.

### **Navegando campañas municipales en contextos polarizados**

Avanzando en nuestro análisis detallado sobre las campañas municipales en contextos polarizados, el siguiente punto de enfoque es la exploración de las estrategias para navegar estos entornos desafiantes. La polarización,

fenómeno que impregna cada vez más las sociedades contemporáneas, exige a los líderes y equipos de campaña municipales adoptar enfoques novedosos y adaptativos para conectar efectivamente con un electorado diverso y, a menudo, dividido. Este capítulo aborda cómo las campañas pueden emplear tácticas innovadoras y basadas en principios para superar los obstáculos presentados por la polarización, manteniendo al mismo tiempo la integridad del proceso democrático y fomentando un diálogo constructivo dentro de las comunidades.

En el corazón de las estrategias exitosas para campañas en contextos polarizados yace el entendimiento profundo de la comunidad y sus diversas perspectivas. Las campañas deben esforzarse por ir más allá de las divisiones superficiales, buscando comprender las preocupaciones, esperanzas y necesidades reales de los ciudadanos. Esto requiere un compromiso genuino con la escucha y el diálogo, así como una voluntad de adaptar los mensajes y plataformas políticas para reflejar las prioridades locales de manera más inclusiva y representativa.

Una de las tácticas más efectivas en este sentido es el desarrollo y empleo de una comunicación que enfatice los valores y objetivos compartidos. A pesar de las diferencias ideológicas, hay muchas áreas donde los intereses y deseos de la comunidad se superponen. Identificar y resaltar estos puntos de convergencia puede servir como un puente para el diálogo y la colaboración, reduciendo la tensión y fomentando un sentido de propósito común. Las campañas que logran comunicar cómo sus propuestas benefician colectivamente a la comunidad, en lugar de solo a segmentos partidistas, pueden crear un espacio para la unidad y el progreso.

Además, la adaptabilidad se convierte en un recurso invaluable en estas circunstancias. Las campañas deben estar preparadas para ajustar rápidamente sus estrategias y tácticas en respuesta a la evolución del panorama político y social. Esto puede implicar desde la reevaluación de los canales de comunicación hasta la modificación de eventos y actividades de campaña para garantizar que sean accesibles y resuenen con un espectro más amplio de votantes. La capacidad de una campaña para responder de manera flexible

a las preocupaciones emergentes y adaptar su enfoque según sea necesario es un indicador clave de su resiliencia y relevancia en un contexto polarizado.

La educación y la información juegan roles fundamentales en la mitigación de la polarización. Las campañas que invierten en educar a los electores sobre los procesos políticos, las responsabilidades municipales y los impactos de las políticas propuestas pueden ayudar a elevar el discurso público, moviéndolo más allá de la retórica divisiva hacia un debate más informado y sustantivo. Al proporcionar a los ciudadanos las herramientas para comprender y evaluar críticamente la información, las campañas pueden fomentar una ciudadanía más comprometida y discerniente, capaz de trascender la polarización superficial.

Finalmente, el compromiso con la ética y la integridad es imprescindible. En un entorno donde la desinformación y la manipulación pueden ser tentaciones para ganar ventaja, las campañas que se adhieren a principios éticos sólidos y promueven la transparencia y la honestidad no solo establecen un estándar más alto para la conducta política, sino que también construyen confianza con los votantes. Este enfoque ético puede ser un diferenciador crucial, demostrando a los ciudadanos que la campaña se compromete con el bienestar a largo plazo de la comunidad, más allá de las victorias electorales a corto plazo.

Navegar las campañas municipales en la era de la polarización requiere un enfoque holístico que priorice la comprensión profunda de la comunidad, la comunicación basada en valores compartidos, la adaptabilidad estratégica, el compromiso con la educación y la información, y una adhesión inquebrantable a la ética y la integridad. Estas estrategias no solo aumentan las posibilidades de éxito electoral, sino que también contribuyen a la construcción de una base más sólida para la gobernanza local inclusiva y efectiva, esencial para el avance de la democracia en tiempos polarizados.

### **Desafíos y oportunidades en la era de la polarización y las redes sociales**

La polarización política introduce una serie de desafíos específicos para las campañas

municipales. La tendencia a nacionalizar las cuestiones locales, por ejemplo, puede desviar la atención de los temas municipales concretos, mientras que la desinformación y las campañas de difamación pueden distorsionar el debate público. Sin embargo, estos mismos desafíos presentan oportunidades para innovar en la forma en que se conducen las campañas, explorando nuevas estrategias de comunicación y participación ciudadana que puedan trascender las divisiones ideológicas.

La utilización de tecnologías digitales y plataformas de redes sociales, por ejemplo, ofrece medios para alcanzar directamente a los electores, proporcionando información clara sobre las propuestas y compromisos de los candidatos. Al mismo tiempo, la organización de eventos comunitarios que fomenten la interacción directa entre los candidatos y los ciudadanos puede ayudar a construir confianza y a clarificar las responsabilidades municipales, promoviendo un entendimiento más profundo de los retos y oportunidades a nivel local.

### **Punto de encuentro entre el ciudadano y el Estado**

La gestión municipal representa el primer nivel de interacción entre los ciudadanos y el aparato estatal. A través de ella, los servicios básicos —tales como saneamiento, educación, salud pública y seguridad— se entregan directamente a la comunidad. Esta cercanía posibilita una relación más inmediata y tangible entre las políticas públicas y los beneficios percibidos por los ciudadanos, estableciendo así un vínculo directo entre la gestión municipal y la calidad de vida de las personas.

Sin embargo, este vínculo también sitúa a las administraciones municipales en el centro de las tensiones cuando las expectativas de la comunidad no se cumplen. En períodos de polarización, estas tensiones se magnifican, ya que las discrepancias ideológicas pueden distorsionar la percepción pública de la efectividad de la gestión municipal, independientemente de los resultados objetivos. En este sentido, las campañas municipales adquieren un papel educativo, no solo promoviendo plataformas políticas,

sino también clarificando el alcance de las responsabilidades municipales frente a las competencias de otros niveles de gobierno.

Las campañas municipales ofrecen una plataforma única para que las comunidades articulen sus necesidades y prioridades. En un ambiente político polarizado, donde las narrativas nacionales o regionales a menudo dominan el discurso público, las campañas a nivel local permiten que las preocupaciones específicas de la comunidad resurjan en el centro de la atención política. Esto es vital para asegurar que las políticas y programas municipales reflejen las realidades y necesidades locales, más allá de las agendas políticas partidistas.

Además, en contextos de recursos limitados, donde la asignación eficiente se convierte en un desafío aún mayor, las campañas municipales son esenciales para debatir y definir las prioridades comunitarias. La capacidad de una campaña para movilizar apoyo en torno a temas específicos puede influir significativamente en la planificación y el presupuesto municipal, destacando la importancia de la participación ciudadana y la deliberación democrática en el proceso de toma de decisiones a nivel local.

Frente a este desafiante panorama, es vital adoptar estrategias que fomenten la moderación, el diálogo y la reconexión de la sociedad. Reivindicar la moderación y la templanza, y esforzarse por reconquistar el centro político y social son pasos cruciales para mitigar la polarización. Además, es esencial no abandonar los debates de fondo y mover conscientemente la "ventana de Overton" hacia posturas que promuevan el entendimiento mutuo y la cohesión social.

Reconocer que nuestros adversarios políticos no son enemigos sino participantes legítimos en un debate democrático es fundamental para restaurar la salud de nuestras democracias. Este enfoque requiere un compromiso con el respeto, la empatía y la voluntad de encontrar soluciones compartidas a los desafíos comunes, trazando un camino hacia un futuro donde prevalezca la esperanza y la solidaridad.

Las campañas municipales tienen el potencial de actuar como mediadoras en con-

textos polarizados, fomentando el diálogo y la búsqueda de consensos. A través de debates, foros comunitarios y otras actividades de campaña, los candidatos y sus equipos pueden contribuir a suavizar las divisiones ideológicas, promoviendo un enfoque más pragmático y orientado a soluciones para los problemas locales. Esta mediación es crucial para mantener la cohesión social y para asegurar que las administraciones municipales puedan operar efectivamente, sirviendo a todos los ciudadanos independientemente de sus afiliaciones políticas.

Al profundizar en la importancia de las campañas municipales, se hace evidente que estas no solo son cruciales para el ejercicio de la democracia a nivel local, sino que también ofrecen un camino hacia la mitigación de la polarización política a través de la promoción del diálogo y la comprensión mutua. La capacidad de las campañas para adaptarse y responder a estos desafíos determinará en gran medida la efectividad de la gestión municipal en satisfacer las necesidades y expectativas de sus comunidades en un contexto cada vez más dividido.

## **El papel de las redes sociales en las campañas municipales**

Al abordar el papel de las redes sociales en las campañas municipales, especialmente en el contexto de la polarización política, es crucial reconocer su carácter ambivalente. Por un lado, las redes sociales ofrecen plataformas dinámicas para la comunicación directa y la movilización ciudadana; por otro, se pueden exacerbar las divisiones y difundir desinformación. A continuación, profundizaremos en este tema, ilustrando con ejemplos concretos cómo las redes sociales pueden servir tanto como herramientas de empoderamiento como de conflicto.

Las redes sociales han revolucionado la manera en que los candidatos municipales se comunican con los electores. Permiten una difusión rápida y amplia de mensajes, facilitan el diálogo directo con la ciudadanía y posibilitan la segmentación de audiencias para personalizar contenidos según intereses específicos. Ejemplos notables incluyen campañas que han utilizado estas plataformas para organizar eventos comunitarios, difun-

dir propuestas políticas y responder en tiempo real a las preocupaciones de los votantes. En numerosas localidades, candidatos han utilizado Facebook para organizar eventos comunitarios, como limpiezas de parques o foros de discusión sobre seguridad pública. A través de eventos en Facebook, logran no solo una amplia participación ciudadana sino también promover una imagen de cercanía y compromiso con las problemáticas locales.

Otro ejemplo del potencial de las redes es durante emergencias o crisis municipales. Algunos alcaldes y concejales han recurrido a X para comunicar medidas de respuesta rápida, establecer canales de comunicación eficientes con la población y desmentir rumores o informaciones falsas, demostrando cómo la gestión de la comunicación en tiempo real puede fortalecer la confianza en las instituciones locales.

## **DESAFÍOS ASOCIADOS CON LAS REDES SOCIALES**

Sin embargo, las redes sociales también pueden ser plataformas para la difusión de desinformación, el acoso y la polarización. La viralización de información falsa o engañosa puede enturbiar el debate público, afectar la reputación de candidatos sin fundamento y manipular la percepción de los electores. En algunas elecciones municipales, se han registrado campañas coordinadas de desinformación en plataformas como WhatsApp, donde se difunden rumores o acusaciones falsas contra candidatos. Estas campañas no solo distorsionan el debate electoral, sino que también pueden tener un impacto duradero en la cohesión comunitaria y la confianza en el sistema electoral.

Además, la polarización se ve exacerbada cuando los usuarios de redes sociales se agrupan en "cámaras de eco", interactuando principalmente con aquellos que comparten sus puntos de vista. Este fenómeno puede intensificar las divisiones y, en casos extremos, llevar a campañas de acoso en línea contra candidatos y sus partidarios, socavando el discurso cívico y la participación democrática.

Para maximizar los beneficios y mitigar los riesgos asociados con las redes sociales, las campañas municipales pueden adop-

tar varias estrategias, como la verificación de hechos y lucha contra la desinformación mediante alianzas con plataformas de verificación de hechos y el uso de herramientas de verificación de las propias redes sociales para desmentir activamente la desinformación. Además, es importante fomentar el diálogo constructivo, creando espacios para el debate respetuoso y la discusión de políticas en las plataformas sociales, promoviendo así la participación ciudadana informada. También es crucial capacitar y sensibilizar a los equipos de campaña y a los seguidores sobre los riesgos de la desinformación y las prácticas de comunicación responsable en las redes sociales.

La era digital ofrece herramientas sin precedentes para el empoderamiento democrático y la participación ciudadana. Sin embargo, la eficacia de las redes sociales en las campañas municipales dependerá de la capacidad de los candidatos y sus equipos para navegar sus desafíos, promoviendo un uso responsable y ético que fortalezca el tejido democrático y comunitario.

## **CLAVES PARA EL ÉXITO EN LA ERA DIGITAL:**

Navegación ética en redes sociales: Utilizar estas plataformas de manera responsable y transparente, combatiendo la desinformación y fomentando el diálogo saludable.

Mantenerse adaptable y abierto a la innovación: Especialmente en el uso de tecnologías emergentes para la comunicación y el compromiso, permite a las campañas mantenerse relevantes y resonantes.

Compromiso con la integridad: Fortalecer la confianza del electorado en la campaña y en el proceso democrático en general.

## **Conclusiones**

Para conducir una campaña municipal exitosa en tiempos de polarización, es vital adoptar un enfoque holístico que integre la comprensión profunda de la comunidad, estrategias de comunicación innovadoras y éticas, y una firme dedicación a la investigación y la profesionalización. Al hacerlo, las campañas no solo pueden superar los desafíos presentados por la polarización y las limita-

ciones de recursos, sino también forjar un camino hacia una representación más inclusiva y efectiva a nivel local.

En última instancia, el éxito de una campaña municipal en la era de la polarización depende de su capacidad para conectar genuinamente con los ciudadanos, abordar sus preocupaciones y aspiraciones de manera auténtica, y construir un futuro compartido basado en el respeto mutuo y la comprensión. Al adherirse a estas recomendaciones, las campañas pueden aspirar no solo a victorias electorales, sino también a contribuir a la curación de las divisiones y al fortalecimiento de la democracia local.

En el complejo escenario de las campañas municipales, resulta fundamental destacar el papel decisivo que juega la conformación de un equipo de campaña competente. Este equipo no solo es capaz de propulsar a un candidato hacia la victoria, sino que también puede ser un factor determinante para evitar pérdidas económicas y de recursos. No obstante, la formación de dicho equipo enfrenta desafíos notables, especialmente en el ámbito municipal, donde la diversidad profesional de los integrantes y la especificidad de sus habilidades son cruciales. La profesionalización de roles como el de coordinador o jefe de campaña es esencial, aunque no siempre se encuentra fácilmente, dada la particularidad de las campañas que, a menudo, se desarrollan en intervalos de varios años y pueden variar significativamente en términos geográficos y legislativos.

El enfoque hacia la política municipal exige una comprensión profunda de la idiosincrasia local y de cómo adaptar las estrategias a las realidades económicas y sociales específicas de cada comunidad. En este sentido, la creación de un organigrama de campaña se presenta como una herramienta invaluable. Este no solo permite asignar responsabilidades de manera clara y ordenada, sino que también facilita la distribución de tareas según las competencias de cada miembro, optimizando así los recursos disponibles.

Por ejemplo, en el organigrama, el estratega digital juega un rol clave al definir y supervisar las tácticas de comunicación *online*, ajustándolas a las peculiaridades de la audiencia municipal. Otros roles, como el de la

"sombra" del candidato, adquieren una relevancia particular al garantizar que la imagen y el mensaje del candidato se mantengan coherentes y efectivos en todos los frentes.

La profesionalización del equipo también se refleja en la asignación específica de tareas, evitando sobrecargar al candidato con responsabilidades que podrían distraerlo de su objetivo principal: conectar con el electorado y recaudar fondos. La estrategia debe ser cuidadosamente discutida y acordada con el candidato, sin que este se involucre en tareas operativas que puedan comprometer su desempeño o la percepción pública de su campaña.

La importancia de contar con un equipo bien definido y profesional es aún más crítica en el contexto de los limitados presupuestos que suelen caracterizar a las campañas municipales. Esto obliga a una gestión eficiente y creativa de los recursos, así como a una adaptación constante a las dinámicas locales.

Por último, es fundamental reconocer que cada miembro del equipo, desde el jefe de campaña hasta el coordinador y los estrategas en diferentes áreas, debe tener no solo las habilidades técnicas necesarias, sino también una comprensión profunda de la realidad municipal. Solo así se podrá desarrollar una campaña efectiva que resuene con las necesidades y expectativas del electorado local, asegurando así el éxito en las urnas.

En el ámbito de las campañas municipales, el armado de un equipo de campaña eficaz emerge como un pilar fundamental para asegurar el éxito electoral. Este equipo, más que un conjunto de colaboradores, representa la maquinaria detrás de la estrategia y la imagen que se proyecta hacia el electorado. Sin embargo, la formación de tal equipo no está exenta de desafíos, especialmente cuando se considera la diversidad de competencias necesarias y la especialización requerida en áreas clave como la coordinación y gestión de campaña. La tarea se complica aún más por la naturaleza esporádica de las elecciones municipales, que pueden variar significativamente en términos de frecuencia, geografía y normativa electoral, lo que exige una adaptabilidad y comprensión profundas de la política local.

La creación de un organigrama detallado se presenta como un paso crítico para superar estos obstáculos, proporcionando una estructura clara que delinea las responsabilidades y facilita la distribución eficiente de tareas entre los miembros del equipo. Este enfoque no solo ayuda a optimizar los recursos disponibles, sino que también asegura que cada aspecto de la campaña —desde la estrategia digital hasta el manejo de la imagen del candidato— sea manejado por individuos con las habilidades adecuadas. En este contexto, la figura de la "sombra" del candidato adquiere una importancia particular, encargándose de asegurar que todas las acciones y comunicaciones reflejen coherencia y estén alineadas con la estrategia general de la campaña.

Además, el énfasis en la profesionalización del equipo de campaña subraya la necesidad de evitar sobrecargar al candidato con tareas operativas que podrían distraerlo de sus objetivos primordiales: establecer una conexión genuina con el electorado y liderar la recaudación de fondos. Por ello, el organigrama debe contemplar roles específicos y bien definidos, que permitan al candidato concentrarse en sus funciones esenciales, mientras que especialistas en diversas áreas se encargan de implementar la estrategia y gestionar las operaciones diarias de la campaña.

La gestión eficaz de los recursos es especialmente crítica en el contexto municipal, donde los presupuestos suelen ser limitados y la necesidad de adaptarse a las realidades y expectativas locales es alta. Esto demanda un equipo capaz de ejecutar una campaña creativa y resonante, que pueda navegar las complejidades de la política local y conectar de manera efectiva con los votantes.

En resumen, el éxito de una campaña municipal depende en gran medida de la capacidad para formar un equipo de campaña altamente profesionalizado, con roles claramente definidos y una comprensión profunda de la idiosincrasia política local. Este equipo debe estar preparado para enfrentar los retos inherentes a la diversidad de escenarios electorales, gestionando los recursos de manera eficiente y adaptando las estrategias para resonar con el electorado.

Al hacerlo, no solo se maximizan las posibilidades de éxito electoral, sino que también

se fortalece la democracia local mediante campañas que reflejan y responden a las necesidades y aspiraciones de la comunidad, construyendo puentes en medio de la polarización, generando consensos y ofreciendo soluciones concretas para mejorar la calidad de vida.

## REFERENCIAS

Durán Barba, J., & Nieto, D. (2011). *El Arte de Ganar: Cómo usar el ataque en campañas electorales exitosas*. Debate.

Klein, E. (2021). *Why We're Polarized*. Avid Reader Press/Simon & Schuster.

## LECTURAS RECOMENDADAS QUE SE RELACIONAN CON ESTE CAPÍTULO

Arias, G. (2011). *Comunicar lo local: Estrategias de comunicación para gobiernos locales*. Gedisa.

Aruguete, N., & Clavo, E. (2021). *Fake news, trolls y otros encantos: Cómo funcionan (para bien y para mal) las redes sociales*. Siglo XXI.

Aruguete, N., & Clavo, E. (2023). *Nosotros contra ellos: Cómo trabajan las redes para confirmar nuestras creencias y rechazar las de los otros*. Siglo XXI.

Crespo, I., Garrido, A., Carletta, I., Riorda, M. (2011). La campaña digital. En *Manual de Comunicación Política* (Cap. 9). Ed. Biblos.

Coll, D., & Carrel, A. (2015). *En campaña: Manual de comunicación política en redes sociales*. Editorial Planeta.

García Beaudoux, V., & D'Adamo, O. (2016). Comunicación persuasiva. En *Diccionario Enciclopédico de Comunicación Política*, pp. 105-108. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Giansante, G. (2015). *Online political communication: How to use the web to build consensus and boost participation*. Springer.

Mora y Araujo, M. (2011). *El poder de la conversación*. La Crujía.

Perloff, R. M. (2018). *The dynamics of political communication: Media and politics in a digital age*. Routledge.

Przeworski, A. (2018). *Las crisis de la democracia*. Siglo XXI Editores.

Riorda, M., & Elizalde, L. (2016). *Comunicación Gubernamental, más 360° que nunca: Estrategias para comunicar en el gobierno*. Editorial La Crujía.

Shea, D. M., & Burton, M. J. (2006). *Campaign craft: The strategies, tactics, and art of political campaign management*. Praeger.

## Campañas sub-30: ¿Cómo comunicarse con los más jóvenes?

Agustina Grigera

¿Porque los jóvenes estuvieron ausentes en la mayoría de las agendas y las narrativas de las últimas campañas? ¿Por qué fue tan difícil para la política hablarles, incluso usando sus propias redes sociales? Casi por sorpresa, el voto de los sub-30 mostró que podía empujar nuevos liderazgos y al mismo tiempo protagonizar protestas contra esos y otros referentes políticos más tradicionales. ¿Por qué no los vimos venir? Nuestra hipótesis es que el comportamiento electoral de los jóvenes se venía fraguando desde hace un tiempo al calor de algunas transformaciones más estructurales, y que sin embargo pasaron por debajo del radar de la política.

Durante las décadas de los 80 y 90, fenómenos como la desafección y la apatía política nos pusieron a pensar sobre la crisis de representación y la consolidación de la democracia. Pero pocos años después, el desencanto con la política mostró una cara más nítida: la consolidación de un umbral de desconfianza que no amainaba, pero que tampoco terminaba de romper la democracia<sup>1</sup> incluso ante el rechazo generalizado hacia toda la dirigencia política, como sucedió en Argentina durante la crisis de 2001.

El enojo con la política era la punta del iceberg de transformaciones más profundas sur-

gidas de la globalización: la pérdida de eficacia de la política para resolver los grandes problemas de la sociedad; el fin de los clivajes tradicionales, y la mediatización de la política. Cual mecanismo de salvataje de partidos cada vez más vapuleados, los líderes se transformaron en los *frontmen* de la banda, los mascarones de proa de estas organizaciones<sup>2</sup>, porque estaban en mejores condiciones para comunicar y afrontar tres exigencias de los medios tradicionales primero, y de las redes sociales después:

**A)** La simplificación de la argumentación política —sacrificar la explicación del contexto—;

**B)** el predominio de la imagen —un “atajo cognitivo” que nos permite inferir que “si el político parece confiable, su propuesta y partido también lo son”— y

**C)** la espectacularización: la reducción de la lógica de la política a la lucha dramática entre un bueno y un malo.

Funcionó. Aunque heridos, en los años que siguieron los partidos tradicionales concentraron el grueso de las preferencias electorales y la participación ciudadana se mantuvo sin grandes sobresaltos hasta el covid-19.

Salimos de la pandemia cargados de malestar e incertidumbre: todos los problemas

---

<sup>1</sup> Al respecto, es central el trabajo de Pierre Rosanvallon (2007) sobre la contrademocracia y la activación de la ciudadanía de control.

<sup>2</sup> Al respecto, son muy interesantes los trabajos de Isidoro Cheresky (2006) sobre el liderazgo de popularidad; de Sergio Fabbrini (2009) sobre la personalización de la comunicación en los líderes contemporáneos, y de Bernard Manin (1995) sobre el pasaje de la democracia de partidos a la democracia de audiencias (mediatizada), una transición retratada no como una “crisis,” sino como una “metamorfosis” de la representación.

estructurales de las sociedades se agravaron, todos los Estados fueron más o menos cuestionados y experimentamos una inédita sensación de vulnerabilidad colectiva cuyos efectos apenas empiezan a estudiarse. Y en ese desolado panorama irrumpieron los jóvenes con críticas específicas a la política. Pensábamos que estaban en su mundo, abducidos por sus dispositivos, apáticos. Pero estaban mirando: desconfiados de los partidos y de los liderazgos tradicionales, pero no de la política como herramienta.

Además de sus críticas, los jóvenes plantean nuevos y serios desafíos que los sistemas políticos tienen que trabajar con urgencia. Las estrategias de comunicación que los contemplen (ya sean de campaña o de gobierno) deberían tener en cuenta algunas de estas viñetas.

### ¿QUIÉNES SON?

Los jóvenes sub-30 son los que nacieron entre 1994 y 2009 (en Argentina, básicamente, los hijos de la crisis del 2001) y abarcan dos generaciones: *millennials* o Generación Y (que tienen hoy entre 19 y 35 años) y *centennials* o Generación Z (que todavía no superan la mayoría de edad). Los sub-30 son aproximadamente 4400 millones de personas en todo el mundo, el 59 % de la población del planeta, y suman el 35 % de la renta bruta mundial. El 88 % de estos jóvenes vive en mercados emergentes y, según algunas estimaciones, durante 2025 serán el 75 % de la fuerza laboral. El 90 % posee un *smartphone* y han tenido 110 % más poder de compra que sus padres a la misma edad (García Vega, 2016).

**Primera cuestión:** los *millennials* y *centennials* son los hijos del malestar ciudadano con la política y la consolidación de la socie-

dad de la desconfianza. Han nacido y crecido en hogares cuyos adultos experimentaron el neoliberalismo de la década del 90, procesos de exclusión y conflicto social, así como también el auge mediático de los primeros escándalos de corrupción. En su mayoría estos jóvenes fueron testigos de un Estado que se achicaba y se apropiaba de los recursos públicos.

### ¿CUÁL ES SU AGENDA?

Los *millennials* y *centennials* también estuvieron especialmente expuestos a la precarización laboral y el desempleo, producto de las recesiones del 2008 y 2009 y de la pandemia. En América Latina, la tasa de desocupación alcanza al 20 %<sup>3</sup> de los jóvenes, y entre quienes tienen empleo el 60 % se sostiene en trabajos informales (OIT, 2023)<sup>4</sup>. Pero además el 81 % busca un empleo y un 40 % lleva más de 6 meses en la búsqueda (Manpower Group, 2022)<sup>5</sup>.

A las dificultades para conseguir y sostener un empleo se suma un cambio de modalidad en la forma de vincularse con el trabajo. Los *millennials*, y especialmente los *centennials*, se sienten atraídos por empresas socialmente responsables, comprometidas con la igualdad y la inclusión, y con entornos laborales más colaborativos, abiertos, con apertura a nuevos aprendizajes y al cuidado del clima laboral (Combo, 2022)<sup>6</sup>.

Otro rasgo marca su relación con lo laboral: el emprendedorismo, que es mucho más que una modalidad laboral. El “emprender” es una identidad, una actitud que involucra la autogestión del tiempo, el impulso a sus propios proyectos (especialmente los vinculados a lo digital<sup>7</sup>) y la flexibilidad de habilidades porque saben que tendrán distintos

<sup>3</sup> En Argentina el desempleo juvenil es del 25 %, 3.7 veces más alto que el de los adultos.

<sup>4</sup> Según encuesta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023).

<sup>5</sup> Estudio realizado por la consultora Manpower Group (2022) en 14 países de América Latina.

<sup>6</sup> La encuesta “Centennials 2022” de la consultora Combo (2022) brinda un panorama sobre esta nueva generación y su relación con el mundo laboral. La investigación se realizó desde enero hasta marzo de este año, entre más de 5700 personas de la Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Paraguay, Ecuador, Venezuela y México.

<sup>7</sup> Encuesta realizada en 2016 por la Universidad de Deusto y ATREVIA a miembros de la Generación Z (nacidos entre 1995 y 2001) en Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Indonesia, Israel, Italia, Japón, Nueva Zelanda, Nigeria, Rusia, Sudáfrica, Corea del Sur, Turquía, el Reino Unido y los Estados Unidos.

trabajos a lo largo de su vida. Este rasgo es más marcado entre los *centennials*, quienes se perciben no como empleados, sino como dueños de sus propias empresas: un 55 % de los 50 000 adolescentes encuestados por la consultora Universum<sup>8</sup> en 45 países manifestó tener interés en lanzar su propia *startup*. La agenda de los *millennials* y *centennials* se completa con otras preocupaciones: el acceso a la salud, la educación y las tecnologías; la inseguridad (especialmente derivada del narcotráfico), y el cambio climático.

**Segunda cuestión:** la agenda que los interpela es muy concreta y alejada de la mirada prejuiciosa que los estereotipa como banales y apáticos. Están preocupados por los accesos a los bienes públicos (salud, educación, seguridad) y fundamentalmente por el trabajo, pero con cambio en la modalidad: asumen como dato de la realidad que la innovación permanente y la precariedad laboral los acompañará a lo largo de su vida. Por eso emprender, “surfear la ola”, adaptarse, aparecen como las *skills* que más valoran. Sin duda este es uno de los grandes contrastes con las generaciones anteriores.

### ¿CÓMO SE COMUNICAN?

Caracterizados como “nativos digitales”<sup>9</sup>, los *millennials* y *centennials* utilizan las redes sociales para informarse, participar y relacionarse. Su consumo informativo los transforma además en la primera generación que accede a una cantidad inédita e instantánea de información y para la que se difuminan los límites entre la vida *off line* y la *online*.

A diferencia de otras generaciones, estos jóvenes tienen mayor facilidad para detectar lo que está “guionado” o prefabricado, y son más permeables a contenidos genuinos, que

van al “hueso” y al humor. Este aspecto aplica más específicamente a los *centennials*, porque son ellos los que han nacido y crecido con redes y no conocen el mundo fuera de esa modalidad de acceso a la realidad<sup>10</sup>.

Sus redes preferidas son TikTok y luego Instagram, porque permiten consumir contenido audiovisual de menos de un minuto, lo que supone dos desafíos: a) el *marketing* de contenidos “*snackables*” (Cortés *et al.*, 2023) por tratarse de la producción de contenidos cortos y de fácil “digestión”, y b) la interacción, puesto que estas generaciones son consumidoras y productoras de contenidos por igual.

**Tercera cuestión:** la dinámica de internet y específicamente de las redes sociales crea una gimnasia en los sub-30 que refuerza a) sus habilidades para aprender por fuera de los circuitos formales de formación, b) la interacción (sin la cual la mayoría de los contenidos pierde atractivo), y c) la horizontalidad y colaboración. Como contracara, esta generación está más expuesta (al menos por cantidad de horas de navegación) a la exacerbación de las emociones que promueven las redes. Estas habilidades pueden crear cortocircuitos con las instancias más verticales de aprendizaje y menos interactivas, y al mismo tiempo reforzar la búsqueda de pares o de interlocutores que manejen los mismos códigos.

### ¿CÓMO SE RELACIONAN CON LA POLÍTICA Y LOS LIDERAZGOS?

Si bien es cierto que los partidos conservan núcleos duros y que en ellos hay jóvenes, lo cierto es que se registra un desplazamiento de la militancia política tradicional de los sub-30 al activismo político y social. Lo que

---

<sup>8</sup> Estudio elaborado por la consultora internacional Universum sobre actitudes y preferencias laborales de los alumnos de secundaria.

<sup>9</sup> En 2019, los jóvenes latinoamericanos pasaron una media de casi tres horas y media al día en las redes sociales, el doble que los norteamericanos. Para mayor información, consultar <https://www.statista.com/topics/6394/social-media-usage-in-latin-america/#editorsPicks>

<sup>10</sup> En su estudio sobre *zoomers* mexicanos, la agencia Kantar encontró que rechazan la publicidad rebuscada porque es una generación acostumbrada a contenidos cortos, simples y digeribles, que se consumen rápido, y ellos pueden saltarse la publicidad digital a la menor provocación.

hasta hace pocos años parecía un fenómeno de apatía política empezó a mostrar un contorno más claro: los jóvenes desplazaban la participación política tradicional hacia a) la movilización por causas concretas (como el cambio climático, el feminismo de tercera ola, los derechos de las minorías sexuales, etc.), b) la oposición a políticas públicas puntuales (el arancelamiento universitario, las pensiones, las tarifas de transportes, la despenalización del aborto, entre otras), y c) el voluntariado, este último con mayor desarrollo a lo largo de la pandemia (Naciones Unidas, 2021)<sup>11</sup>.

Su frustración con la política<sup>12</sup> se explica, en parte, porque las políticas públicas y los discursos de campaña no los interpelan más allá de algún intento aislado de replicar su “mímica” a través de redes como TikTok, pero sin acertar la mayoría de las veces en el mensaje y la dinámica. Y más profundamente, porque la política partidaria no logra transmitir un sentido de relevancia para la vida cotidiana de los jóvenes.

La mirada sobre los liderazgos también supone una línea de corte con las generaciones anteriores. Los jóvenes consideran que los buenos líderes son falibles, trabajan en equipo, son capaces de innovar (probar caminos nuevos para viejos problemas), reconocen cuando se equivocan y se forman de manera continua. Líderes que hablan directo, sin los eufemismos de la política y que promueven la cultura del esfuerzo (incluso de la postergación de la gratificación). La preferencia por estos liderazgos es más visible en la política, pero sin duda es extensiva al resto de las organizaciones sociales (empresas, sindicatos, clubes de fútbol, organizaciones de la sociedad civil, etc.).

Existen algunas diferencias importantes entre *millennials* y *centennials* en relación con el género y que vale la pena tener en cuenta para pensar los alineamientos en el debate público. Datos de Estados Unidos, Alemania, Reino Unido muestran que las mujeres de 18 a 30 años son entre 25 y 30 puntos porcentuales más liberales que sus contemporáneos varones, y que esta brecha se abrió en los últimos 6 años desencadenada por el #MeToo. Esta polarización ideológica también se comprueba en Polonia, Corea del Sur, China, África y Túnez<sup>13</sup>.

En relación con el deseo de liderar, también se registran matices, pero esta vez entre las mujeres *millennials* y las *centennials*: mientras que varones y mujeres *millennials* y *centennials* acuerdan que es importante liderar (63 % de los varones y el 61 % de las mujeres), son las *millennials* las que ven al liderazgo como la vía para formar a otros, mientras que las *centennials* sienten que lo más atractivo de liderar es la responsabilidad que implica ejercer el poder. Las mujeres de los dos grupos compartieron la misma preocupación: el carecer de la confianza necesaria para liderar y fracasar más que sus colegas varones.

**Cuarta cuestión:** como vimos, los jóvenes participan consumiendo información en internet, debatiendo, interactuando e impulsando su propia agenda de preocupaciones y de causas en las que se involucran como activistas. Se trata, en definitiva, de formas de participación política no tradicionales que han sido confundidas con apatía, en una suerte de “ombligismo” por parte de los partidos: si esta participación no desembocaba en lo partidario, entonces no existía.

---

<sup>11</sup> Encuesta de las Naciones Unidas sobre Juventudes de América Latina y el Caribe dentro del Contexto de la Pandemia del COVID-19.

<sup>12</sup> Paola Zuban (Zuban Córdoba y asociados, 2023) señala que en 2023 casi el 60 % de los menores de 35 años en Argentina tenían sentimientos de enojo y decepción con la situación del país, y que ninguna figura política sobrepasa el 35 % de imagen positiva. Yanina Welp (2021), por su parte, nos alerta sobre la desconfianza de los jóvenes europeos hacia las instituciones políticas: apenas un 20 % de los jóvenes confía en el Congreso, y esta dinámica se repite en la confianza en el Gobierno y en la Justicia.

<sup>13</sup> <https://www.ft.com/content/29fd9b5c-2f35-41bf-9d4c-994db4e12998>

## Apuntes finales sobre los desafíos

Estas transformaciones plantean desafíos enormes en todos los ámbitos de la vida, pero sobre todo —que es lo que más nos interesa a nosotros— en la política. Cuatro son las grandes líneas de trabajo que deberíamos tomar, de manera urgente quienes asesoramos y lideramos, para achicar la brecha que nos separa de los jóvenes sub-30:

### 1) *El desafío de los contenidos:*

Tenemos que pensar contenidos que sean atractivos, pero que compensen la mirada “ahistórica”, sin contexto, que los jóvenes heredaron de la mediatización de la política. ¿Cómo incluimos contextos sin sacrificar el formato *snack* de los contenidos?

### 2) *El desafío de la pedagogía política:*

Relacionado con lo anterior, es importante ayudar a los jóvenes a entender que los tiempos de las instituciones no tienen la inmediatez de las redes. Y que la política depende también de condicionantes estructurales y no solo de la voluntad política de los líderes. La política tiene que recuperar su rol pedagógico, no solamente reactivo, a la vez que incorpora mecanismos que agilizan la respuesta de las instituciones.

### 3) *El desafío del diálogo intergeneracional:*

Articulado con los anteriores, tendremos que repensar los “puentes” entre las distintas generaciones. Es probable que en los próximos años tengamos que combinar la innovación y la experiencia, el arrojo y la templanza, las redes y el territorio.

### 4) *El desafío de la renovación de las habilidades de liderazgo:*

Los jóvenes no salieron más apáticos o egoístas de la pandemia, sino que vivenciaron prácticas de solidaridad (algunas colectivas) en iniciativas a las que no llegaban los partidos o el Estado. Los jóvenes —y otros desencantados de distintas generaciones— estaban mirando otros liderazgos, otras referencias, que van desde los técnicos de fútbol, los *influencers* y los científicos hasta los industriales. ¿Qué tienen estos liderazgos que resultan más creíbles? Aprendamos e imitemos.

Estos son los desafíos que pateamos para adelante a finales de los 90 y comienzos del siglo XXI, pero que ahora tienen dos aceleradores: el salto científico y tecnológico que supuso internet —y que creó una especie de partaguas entre los nativos digitales y las generaciones anteriores— y la pandemia, que profundizó la inmersión digital de todas las generaciones, pero especialmente de los sub-30. Si ya nos llevaban ventaja antes de 2019, la brecha se hizo más profunda aún.

Más allá de las campañas, tenemos que repensar la forma en que nos relacionamos con los jóvenes. Parece sencillo, pero no lo es, porque el movimiento inicial comienza en nosotros: abandonemos los prejuicios, tendamos puentes, escuchemos y trabajemos con ellos, no a costa de ellos.

## REFERENCIAS

- Cheresky, I. (2006). *La política después de los partidos*. Prometeo., Buenos Aires, 2006,
- Combo. (2022). *Centennials Informe 2022 Argentina*. [https://www.iae.edu.ar/wp-content/uploads/2022/07/Centennials\\_Informe-2022\\_ARGENTINA.pdf](https://www.iae.edu.ar/wp-content/uploads/2022/07/Centennials_Informe-2022_ARGENTINA.pdf)
- Cortés Quesada, J. A.; Barceló Ugarte, T., & Fuentes Cortina, G. (2023). El consumo audiovisual de los Millennials y la Generación Z: preferencia por los contenidos snackables. *Doxa Comunicación*, 36, 303-320.
- Fabbrini, S. (2009). *El ascenso del Príncipe democrático. Quién gobierna y cómo se gobiernan las democracias*. Fondo de Cultura Económica
- García Vega, M. A. (2016). Los 'millennials' y los 'centennials', dos generaciones que valen 19 billones. *El País*. [https://elpais.com/economia/2016/10/20/actualidad/1476985002\\_101940.html](https://elpais.com/economia/2016/10/20/actualidad/1476985002_101940.html)
- Manin, B. (1995). Los principios del gobierno representativo. *Sociedad*, 6.
- Manpower Group. (2022). <https://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones/Escasez+de+Oportunidades+Laborales+para+los+Jovenes>
- Naciones Unidas. (2021). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46990-encuesta-naciones-unidas-juventudes-america-latina-caribe-dentro-contexto-la>
- OIT. (2023). <https://www.ilo.org/es/migration-stub-4877/empleo-juvenil-en-america-latina-y-el-caribe>
- Rosanvallón, P. (2007). *La contrademocracia. La política en la era de la desconfianza*. Buenos Aires. Manantial.
- Welp, Y. (2021). ¿Los jóvenes pasan de la política o los políticos ignoran los jóvenes?. *Newsletters: Agenda España*. 1 de noviembre de 2021.
- Zuban Córdoba & Asociados. (2023). *Juventudes y elecciones. Argentina 2023*. <https://zubancordoba.com/portfolio/informe-juventudes-y-elecciones-argentina-2023/>

# Representación política en América Latina: lecciones para la comunicación política

Carlos Germano y Augusto Calderaro

América Latina se encuentra viviendo una situación política e institucional delicada, la cual se cristaliza en una trayectoria de erosión democrática. La incapacidad de las clases políticas y los partidos para dar respuestas a las problemáticas cotidianas de sus ciudadanos, independientemente de su posicionamiento ideológico o color político, ha causado nuevamente una crisis de representación de compleja resolución. Este fenómeno impacta fuertemente en los jóvenes, que a través de las redes sociales se ven interpelados por líderes políticos que prometen cambios radicales y utilizan una retórica *antiestablishment*, la cual logra canalizar el sentimiento de exclusión de la juventud con respecto al sistema político.

De acuerdo con el Latinobarómetro (2023), América Latina experimenta una recesión democrática, ya que la ciudadanía ha perdido confianza en el sistema democrático y en sus intérpretes políticos. Luego del fin del *boom* de los *commodities* en 2014, la inestabilidad política, económica y social, así como una reducción en los niveles de pobreza e igualdad han sido un patrón común para Latinoamérica (Murillo, 2021).

Con este panorama, el humor social se caracteriza por la ira, angustia y cansancio que genera en la ciudadanía la incapacidad de los gobiernos de turno para resolver sus demandas insatisfechas y así poder soñar con un futuro mejor. Este hecho provoca que la población disponga cada vez de menos paciencia con los gobiernos de turno, y exija respuestas contundentes con respecto a la disminución en los niveles de calidad de vida, los altos niveles de inseguridad, violencia y crimen organizado, el narcotráfico, escándalos de corrupción, y las problemáticas de desempleo e informalidad laboral.

Como resultado, no es sorprendente que haya más de dos tercios (69 %) de latinoamericanos insatisfechos con el funcionamiento de la democracia: entre 2013 y 2023 se ha producido un declive sostenido del apoyo a la democracia, de 58 % a 48 %; un aumento de la indiferencia al tipo de régimen de 19 % a 28 %, y un leve aumento en la preferencia por el autoritarismo de 15 % a 17 % (Latinobarómetro, 2023).

En profundidad, al analizar los resultados por rango etario, se observa que es la población joven quien lidera esta tendencia. Según los resultados del Latinobarómetro, la población menor de 40 años (en comparación con los mayores de 40), en promedio, apoya a la democracia un 8,5 % menos, al autoritarismo un 4,5 % más, y es un 6,5 % más indiferente frente al tipo de régimen.

Por lo tanto, hay un claro sentimiento de exclusión presente en la juventud con respecto al sistema político, que provoca que sean quienes más desesperanzados se sientan con respecto a la democracia. La ruptura entre el sistema político y la población se concentra en los jóvenes, lo que es sumamente alarmante para el futuro del régimen en la región, pues hay 313,07 millones de latinoamericanos con una edad entre 11 y 40 años, que representan alrededor de la mitad de la población latinoamericana en 2023 (Statista, febrero de 2023).

Actualmente, la juventud encuentra serios desafíos para planificar y soñar proyectos de vida a largo plazo en la región. En este sentido, la incapacidad de forjar utopías de progreso y estabilidad en el tiempo (poder desarrollarse profesionalmente, gozar de un empleo estable, acceder a una vivienda propia, formar una familia, etc.) genera el caldo

de cultivo para que los jóvenes depositen un voto de confianza en alternativas electorales

que, con la promesa de cambios radicales, pueden comprometer la calidad democrática.

EDAD	DEMOCRACIA	AUTORITARISMO	INDIFERENCIA
16-25	43 %	20 %	30 %
26-40	45 %	18 %	31 %
41-60	51 %	16 %	25 %
+ 61	55 %	13 %	23 %

**Fuente:** elaboración propia con base en datos del *Informe de Latinobarómetro (2023, p. 31)*.

La dinámica política en Latinoamérica se caracteriza por la constante alternancia de oficialismos en un contexto de gobiernos inestables, alta polarización y fragmentación política. En este sentido, los gobiernos suelen consumir su credibilidad velozmente dado que enfrentan grandes dificultades para cumplir sus metas. Algunos ejemplos son: A. Fernández en Argentina, G. Boric en Chile, y G. Petro en Colombia; incluso algunos presidentes no han logrado terminar su mandato como P. Castillo en Perú y G. Lasso en Ecuador. No obstante, también está el caso de líderes como N. Bukele en El Salvador, que logran acumular mucha legitimidad popular y poder.

Indudablemente, no es casual que desde enero de 2018 a febrero de 2024 hayan sido derrotados 20 de 24 gobiernos de turno en la región (Munck & Luna, 2022, p. 245), incluyendo gobiernos a la izquierda y a la derecha del espectro político. Las excepciones son escasas y particulares, refieren a Bolivia en 2020 con el MAS, Paraguay en 2018 y 2023 con el Partido Colorado, y El Salvador en 2024 con Nuevas Ideas.

De esta manera, en las contiendas electorales presidenciales recientes, resultan victoriosos aquellos que logran construir una estrategia de comunicación política que logre canalizar la bronca y el descontento social respecto a las declinantes situaciones sociales, económicas y políticas de cada país. En otras palabras, una de las claves para las campañas políticas actuales radica en canalizar y conducir el humor social hacia una nueva ventana de cambio.

La región se ha caracterizado por una fuerte presencia de voto retrospectivo, el cual ha aumentado su proporción frente a un voto ideológico debido a la erosión en la representatividad de los partidos políticos. Esta tendencia refleja que, como organización política, los partidos tienen cada vez menos capacidad para movilizar bases electorales con cierta estabilidad en el tiempo (Luna & Rovira Kaltwasser, 2021). A la par, hay un agotamiento de alternativas políticas tradicionales (de izquierda y de derecha) que no hayan fracasado en transformar la realidad social y política de sus habitantes.

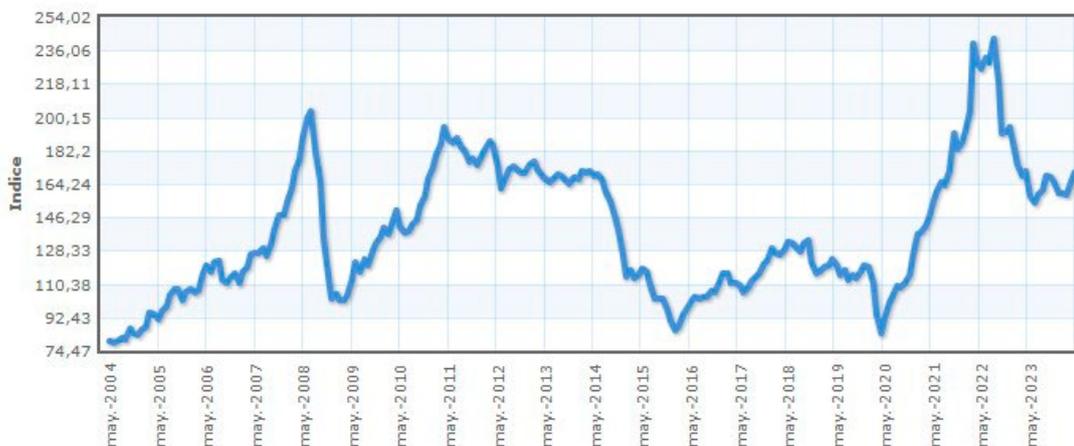
Malas gestiones pierden elecciones, no es un fenómeno nuevo el patrón de voto castigo en la región. Los intérpretes de la democracia le han fallado reiteradamente a los latinoamericanos, quienes se han visto en la necesidad de votar constantemente en contra de, en lugar de a favor de. Por esta razón, en la medida que tengan alternativas a las que recurrir mediante el voto, los latinoamericanos han demostrado su vocación de cambio.

En este sentido, varios autores aseguran que tanto el giro a la izquierda ocurrido en los 2000 en América Latina, como el giro a la derecha reciente se explican necesariamente por un voto castigo a las deficientes gestiones de los oficialismos de turno. Por un lado, Murillo *et al.* (2010) sostienen que el giro a la izquierda no se explica por un realineamiento ideológico de los votantes, sino por un voto retrospectivo en

contra de los gobiernos de la década de los 90, castigándolos fundamentalmente por la mala situación económica y problemas de inflación.

En el mismo sentido, Luna y Rovira Kaltwasser (2021) argumentan que el giro a la derecha reciente se alimentó del deterioro del crecimiento económico una vez agotado el boom de los *commodities*, los escándalos de corrupción en los gobiernos y, en menor medida, con la aparición de una agenda pública que otorga creciente relevancia a problemas de seguridad y al conservadurismo valórico, dando chance al crecimiento electoral de liderazgos y partidos de derecha.

A la hora de entender los *commodities* como parte explicativa del auge de estos nuevos personajes, podemos observar el índice general de los precios mercantiles elaborado por el FMI.



**Descripción:** Índice General de Precios de Mercancías, 2016=100, incluye índice de precios de combustibles y no-combustibles.

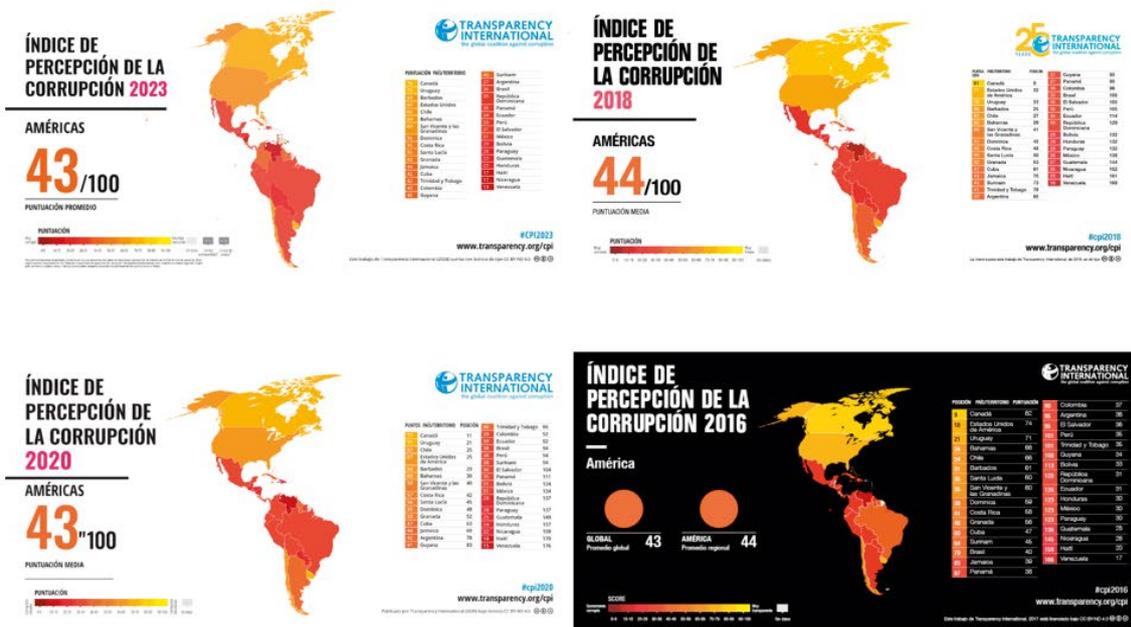
**Fuente:** Elaborado con base en Fondo Monetario Internacional, 2004-2023.

Este muestra cómo lo que se conoció como el “superciclo” de los *commodities*, previo a la entrada de China al comercio internacional a principios de la segunda dé-

cada del siglo XXI, se agotó en el 2013. Los países dependientes de la exportación de materias primas como Argentina o Brasil vieron sus ingresos derrumbarse y fracasar sus

políticas de integración. A pesar de haberse recuperado en parte la demanda y los precios por estos insumos básicos, en la percepción de las sociedades latinoamericanas, ese ciclo y ese modelo caracterizados por la “marea rosa” habían acabado. Es sobre esta base que el índice de corrupción toma relevancia.

Como vector en la corrupción, si observamos el índice de percepción de la corrupción elaborado por Transparency International, podemos apreciar que la percepción de la corrupción institucionalizada es muy alta en América Latina, más aún si se lo considera sobre la base de los países occidentales.



**Fuente:** Elaborado con base en *Transparency International 2023/2020/2018/2016* (Transparency International, 2023/2020/2018/2016).

De tal forma es que podemos entender que si bien la corrupción por sí sola no explica el fenómeno, es destacable su valor explicativo a la hora de entender el hartazgo de la sociedad hacia lo que luego representaron como la “casta” y su aprovechamiento del estado, en detrimento de políticas que terminarían de integrar a toda la sociedad y pudieran contener los efectos de la gran baja en los precios internacionales.

Desde el punto de vista valórico, lo que se puede observar es que la tendencia hacia el progresismo y el avance de las agendas woke

y ambientalistas despertaron cierto resentimiento en los componentes de la sociedad que no estaban tan alineados con los valores cosmopolitas que caracterizaron esos años a América Latina. Como tal, el componente religioso y conservador de las sociedades — como los evangelistas en Brasil, la Iglesia Católica en Argentina y los conservadores en El Salvador— lograron amplificar sus mensajes frente a esta oleada de nuevos patrones ideológicos que emanaba de las sociedades más desarrolladas. La entrada de estos valores fue bien recibida en un principio, representando una gran apertura y nuevas discusiones en

torno a los derechos y libertades sexuales y la igualdad respecto del rol de la mujer. Sin embargo, así como surgieron elementos polarizadores que buscaron contener este avance sobre lo que consideraban los valores esenciales de la nación, también surgieron elementos polarizadores que buscaron profundizar estas políticas contra toda oposición. Es en este clima que estos nuevos actores, conservadores y con gran dominio de los nuevos patrones de comunicación de la sociedad, sacaron tajada y lograron visibilidad como referentes contrarios a estas políticas y como contrarios a la “casta” que las impulsaba.

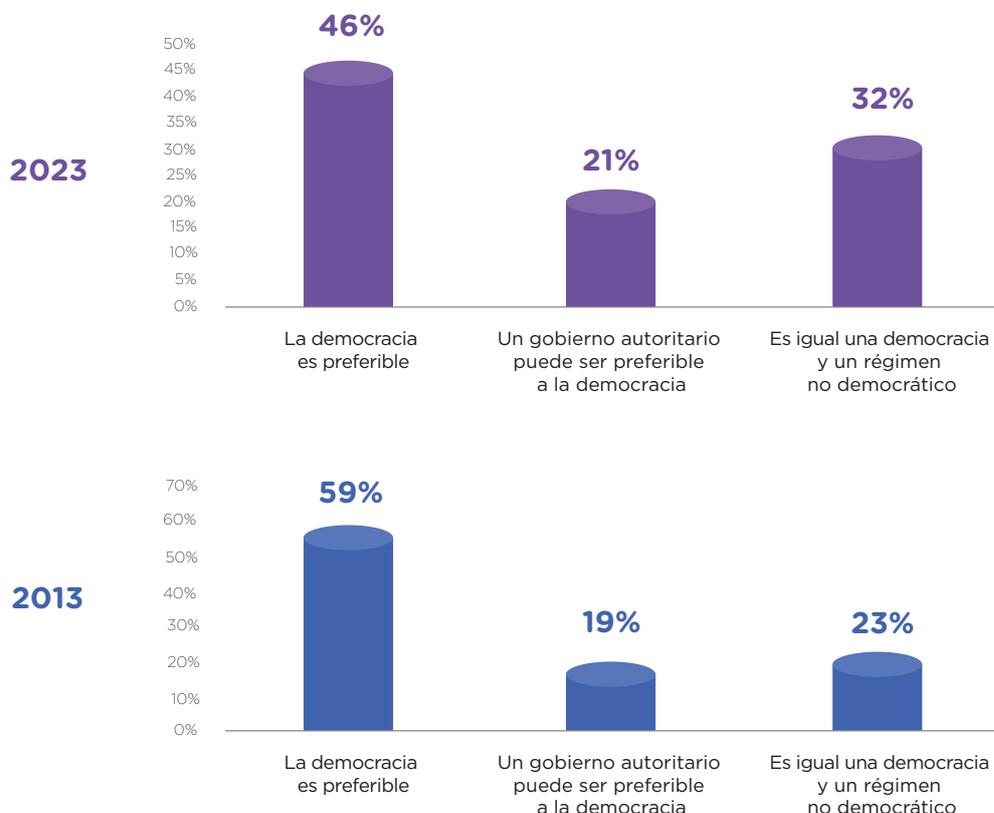
Habiendo considerado lo anterior, la novedad política en la región no consiste en el castigo a los oficialismos, sino en el surgimiento de nuevos líderes políticos que tienen como principal virtud no haber gobernado con anterioridad. De hecho, en la fractura entre la sociedad y el sistema político se gesta la chance del ascenso meteórico a la presidencia de líderes

políticos que prometen una utopía de cambio frente a un *statu quo* subóptimo.

En este contexto, el malestar social, la polarización y las redes sociales son factores que interactúan en favor de la viabilidad electoral de *outsiders* políticos. Así, aparecen ventanas de oportunidad necesarias para que líderes que fomentan ideologías disruptivas con respecto al *statu quo* político ganen apoyo popular y sean considerados como una alternativa política sustentable.

El fracaso ajeno implica la capitalización política de estos actores, que cimientan sus campañas electorales en el estancamiento y atraso de las clases políticas tradicionales. En este aspecto, un rasgo fundamental es el buen uso de las redes sociales para lograr canalizar el humor social, y principalmente para entablar un lenguaje común con los jóvenes latinoamericanos, los cuales son más propensos a estar desencantados con la democracia.

### SATISFACCIÓN POR LA DEMOCRACIA Jóvenes 16-25 años



Fuente: Elaboración propia con base en Latinobarómetro 2023 y 2013.

Como muestra la comparativa de gráficos de Latinobarómetro, hacia el año 2013 la satisfacción con la democracia rondaba el 60 %, frente a un 50 % actual. Esto es representativo de lo que se viene analizando. Los jóvenes nacidos sobre finales del siglo XX y principios del siglo XXI han sufrido una serie de crisis y la paulatina pérdida de la sensación de un futuro próspero mientras eran gobernados por lo que en 2023 se ve como las clases políticas tradicionales. De igual forma, tanto la indiferencia como la preferencia por los gobiernos autoritarios han ido en aumento en la última década, marcando en cierta forma mayor permeabilidad a discursos que comprometan el régimen democrático tal como se lo conoce y dan espacio para que estos personajes utilicen las nuevas pautas de comunicación para ganar poder y centralidad

Sobre la base de lo que venimos discutiendo, podemos observar que en la última década la forma en que los jóvenes se perciben en el eje izquierda-derecha no ha variado sustancialmente. La izquierda ha tenido una leve caída, del 34 % al 31 %, frente a una derecha que se mantiene estable en 35 %. Sin embargo, lo más interesante en el análisis es que aparece un nuevo individuo que no se percibe ni de uno ni de otro, que representa el 9 %. Es sobre esta base electoral sobre la que trabajan los nuevos líderes. Buscan convencer a los descreídos del sistema, a los que miran con recelo al sistema clásico de partidos y a la política como un conjunto, debido a los últimos años de estancamiento y sensación de que el progreso cada vez se aleja más.

La paciencia social es cada vez más efímera. Es por ello que es importante considerar que si bien la conducción del descontento social es un componente fundamental para ganar elecciones, este puede ser un fuerte constreñimiento a la hora de gestionar. Este hecho se refleja en el ascenso de novedosos partidos políticos, los cuales tienen dificultades para estructurar un gobierno y una maquinaria partidaria estable en el tiempo.

Sin dudas, la calidad democrática en la región se encuentra en tensión. La crisis de representación política y la recesión democrática han provocado un contexto en donde la ciudadanía pareciera estar dispuesta a tolerar soluciones al filo de la democracia. De esta manera, es posible que se presente un marco

en el cual los estándares democráticos de la población cedan terreno frente a la necesidad de una respuesta política a sus longevas demandas. En definitiva, como plantea Murillo (citada por Elman, 5 de abril de 2023), hoy la población quiere fundamentalmente dos cosas: seguridad y tener para comer. Lo otro viene después.

### ¿El giro libertario en Argentina qué novedades trae?

El meteórico ascenso de Javier Milei hacia la presidencia de la Nación ha causado un sismo en el consenso democrático argentino instaurado con la vuelta a la democracia en 1983. Por primera vez desde la irrupción del peronismo en la década del 40, la contienda electoral (en un marco democrático) no se materializó entre un bloque peronista y otro bloque antiperonista, sino que se presentó un escenario de tercios entre Unión por la Patria (UxP), Juntos por el Cambio (JxC) y La Libertad Avanza (LLA).

Bajo el lema “Una Argentina distinta es imposible con los mismos de siempre”, Javier Milei y su equipo de campaña han sabido explotar al máximo su condición de *outsider* político. Una situación económica asfixiante y una inflación galopante, sumadas al descreimiento en los políticos tradicionales, operaron en favor del líder libertario, quien resultó electo presidente de la Nación dos años después de haber obtenido su primer cargo público (diputado nacional en 2021). Mediante un discurso agresivo y polarizador con la clase política tradicional, Milei encontró el material necesario para construir su sujeto político: logró interpelar a una mayoría de la sociedad exhausta de alternancias políticas que no supieron ni pudieron aportar una mejora en las condiciones de vida.

En consecuencia, la victoria de Milei se cimentó en gran parte en su habilidad para expresar la ira de la población con el sistema político en la figura de la “casta política”. Así logró diferenciarse de los políticos tradicionales, denunciando que fomentan un modelo político corrupto y empobrecedor, el cual atenta contra los “argentinos de bien”. En este sentido, realizó gestos políticos tales como sortear su sueldo como diputado, o viajar en aviones de línea siendo presidente en ejercicio.

Por otra parte, una particularidad del discurso de Milei es la inclusión de referencias bíblicas, fundamentalmente relacionadas con el judaísmo. Así, busca trazar una distinción moral entre quienes poseen los valores correctos (los que pelean por el bienestar de los argentinos) y los inmorales que impiden una esperanza de progreso (los políticos). En este sentido, el libertario ha hecho de “las fuerzas del cielo”<sup>1</sup> un eslogan de campaña y un pilar de su gestión. En este punto, Luciana Vázquez (12 de diciembre de 2023) argumenta que un mesianismo religioso da sentido a la autopercepción de Milei sobre su tarea presidencial, que concibe como un llamado desde un más allá: el cumplimiento de un destino de conquista de una tierra liberal prometida, pero todavía pendiente, para la Argentina errante.

A la par, Milei logró homogeneizar el sistema de partidos bajo el concepto de casta. Corrió por derecha a todo el espectro político y se legitimó como la única opción sin una gestión trunca en su espalda. En términos discursivos antes que fácticos, unificó la *grieta* política argentina caracterizada por la competencia bicoalicial polarizada entre UxP y JxC, argumentando que ambas opciones significaban la continuidad de un mismo modelo político: el de la casta.

Los malos gobiernos desencantan a la población. Los fracasos de Mauricio Macri (2015-2019) y de Alberto Fernández (2019-2023) causaron que votantes tradicionales de Cambiemos y del Partido Justicialista fueran atraídos por la retórica libertaria. Entre las elecciones presidenciales de 2019 y 2023, ambas fuerzas pasaron de aglutinar un 89,52 % (40,28 % JxC, 48,24 % FdT) a un 60,59 % (23,81 % JxC, 36,78 % UxP) del caudal electoral (Dirección Nacional Electoral, 2019).

En concreto, podemos pensar que, comunicacionalmente hablando, La Libertad Avanza le arrebató la bandera del cambio a Juntos por el Cambio. Según Calvo *et al.* (2024), en Argentina se materializó un electorado de derecha más amplio y definido, conformado por la derecha alternativa (LLA) y *mainstream*

(JxC), que parece tener correlato en los votantes más alejados de los votantes peronistas y de izquierda. De hecho, la derecha en Argentina tuvo una elección histórica logrando un 53,83 % de los votos en las elecciones generales (29,9 % LLA y 23,8 % JxC) (Dirección Nacional Electoral, 2023). Además, en JxC, ganó la interna presidencial el sector duro (halcones) del partido encabezado por Bullrich, frente a la propuesta gradualista de Rodríguez Larreta (palomas).

Llegados a este punto, es interesante trazar un paralelismo entre la crisis del 2001 y la crisis de representación actual. Ambas situaciones se caracterizan por la presencia de inestabilidad política y económica, que conduce a una desconexión entre la ciudadanía y los partidos políticos. No obstante, la salida de la crisis se canalizó distinto: la crisis del 2001, dado que no había afectado a todos los partidos por igual, tuvo como desenlace la reposición del Partido Justicialista (PJ) en su condición de partido predominante y de ancla del sistema de partidos (Torre, 2017); mientras que la válvula de escape de la crisis actual se condensó en un giro libertario al no haber una respuesta ni por izquierda ni por derecha de los partidos tradicionales.

En contrapartida, en el contexto político argentino actual el peronismo no pudo escapar de su mediocre gestión; sus conflictos internos llenaron de miopía el análisis de la realidad social argentina y pusieron en riesgo la presencia de la fuerza en el balotaje. Por ende, a pesar de haber tenido como candidato a presidente a un político de fuste y un hombre de Estado, Sergio Massa no pudo evadir su condición de ministro de Economía. Una vez más, malas gestiones pierden elecciones.

El Partido Justicialista atraviesa un complejo panorama dada su incapacidad para determinar quién es el sujeto social al que representa. Indudablemente, la bandera de la justicia social y el sueño de la movilidad social ascendente no pudieron interpelar a un electorado que, en el marco de un gobierno peronista, vio reducir su poder adquisitivo

---

<sup>1</sup> Esta frase se desprende del primer libro de Macabeos (3:19) y expresa que “la victoria en la batalla no depende de la cantidad de soldados sino de las fuerzas que vienen del cielo”.

con una inflación interanual que llegó al 160 % (INDEC, 2023b), y un pueblo golpeado en donde la pobreza infantil alcanzó un 56,2 % (INDEC, 2023a).

En este sentido, el voto al PJ se vio afectado por dos clivajes: asistencialismo/no asistencialismo y ambacentrismo/federalismo. Por un lado, el asistencialismo del estado ha provocado una división entre gente pobre que recibe ayudas del estado, y gente igual de pobre (como los cuentapropistas no profesionales) que sienten que el estado los oprime e impide su progreso. De hecho, el peronismo perdió muchísimos votos en este último sector, fundamentalmente en la clase media baja y clase baja del Gran Buenos Aires.

Hoy, en Argentina aproximadamente la mitad de los trabajadores son informales (entre cuentapropistas no profesionales y no asalariados) (INDEC, 2023a). Este hecho demuestra que el votante peronista tradicional (centrado en trabajadores formales con representación sindical) perdió peso en la composición social. En consecuencia, la heterogeneidad de la sociedad argentina empuja necesariamente al peronismo a redefinir su identidad.

En paralelo, el modelo político del kirchnerismo “achicó” la Argentina bajo la premisa de que gobernar el conurbano es gobernar la nación (Touzon *et al.*, 2024). Aún más, durante la pandemia el “ambacentrismo” profundizó un agotamiento generalizado en muchos votantes del interior, dado que las medidas sanitarias se tomaban considerando fundamentalmente la situación en el AMBA (Abal Medina, 2023). En efecto, la crisis de representación del PJ se demuestra en su derrota electoral en las gobernaciones de Chaco luego de 16 años; San Juan, Chubut y Entre Ríos luego de 20 años; San Luis, Santa Cruz y Neuquén (con el MPN) luego de 40 años.

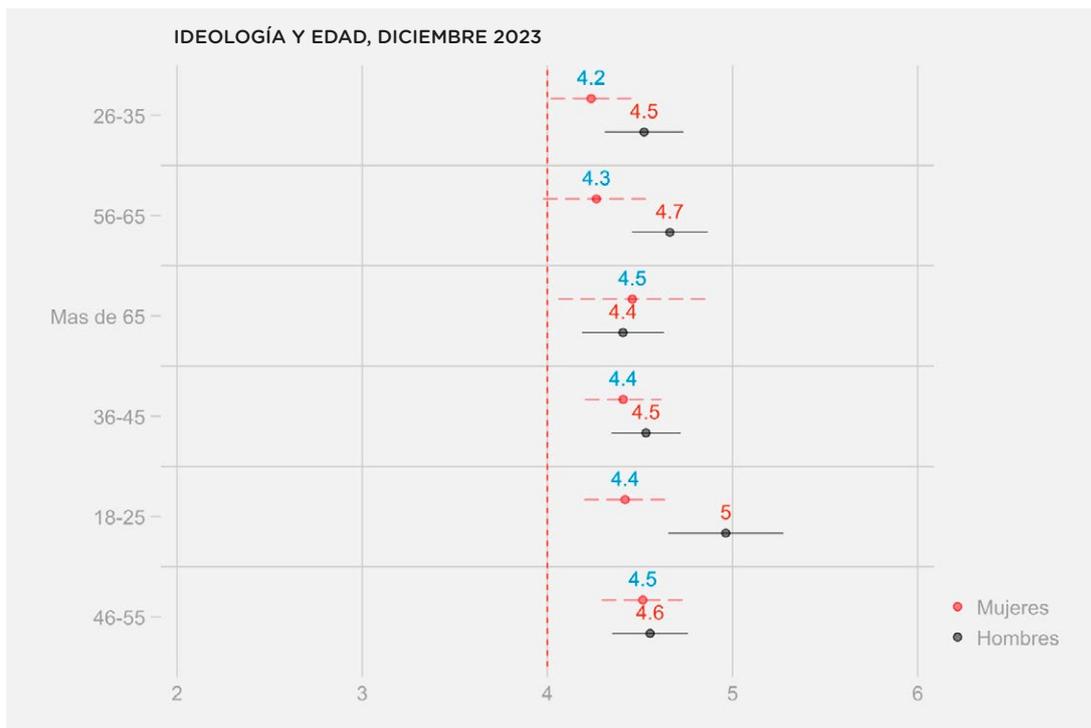
Además, en el balotaje Milei ganó en 21 de 24 provincias, cuando en las elecciones generales solo lo había hecho en 10. También, el economista tuvo una buena elección en barrios populares y zonas tradicionalmente peronistas como La Matanza. Para Touzon *et al.* (2024), las redes sociales fueron determinantes para que Milei gane muchísimos votos del interior en provincias y pueblos que “no pisó”: su caravana fue un fantasma, un rumor y TikTok.

Por último, hoy en día resulta muy difícil plantear, fundamentalmente en la juventud, el sueño de la movilidad social ascendente, de una vivienda propia, de comprar un auto, tener un ahorro. En definitiva, es muy difícil tener una proyección a largo plazo. Por esta razón, el peronismo ha acusado el golpe de Milei hacia la justicia social, a la cual Milei define como una atrocidad precedida de robo.

Llegados a este punto, la irrupción de jóvenes libertarios en el escenario político constituye una de las claves para entender el giro libertario en Argentina. La crisis de representación ha generado terreno fértil para la conformación de un discurso de derecha muy fuerte en los jóvenes, quienes han logrado que el discurso libertario predomine en las redes sociales y los medios tradicionales.

Calvo *et al.* (2024) encuentran que son los hombres jóvenes de entre 18 y 25 años quienes conforman el núcleo más intenso del giro a la derecha que vive Argentina: se autoidentifican como de derecha, tienen preferencias pro mercado, creen que aumentar los impuestos es contraproducente para generar trabajo y que las ayudas sociales solo son tolerables por un tiempo; tienen posiciones conservadoras frente al clima de secularización y modernización cultural, tendiendo a pensar que los cambios en materia de derechos de género y diversidad sexual han ido demasiado lejos y muy rápido. A su vez, los autores sostienen que hay una brecha de género en este fenómeno, pues los hombres se autoperciben, en promedio, un punto más a la derecha que las mujeres de su edad.

Sin dudas, es completamente racional que la crítica a la política de estos jóvenes (nacidos entre 1998 y 2004) sea aún más intensa que la del resto de la sociedad: desde su ingreso a la ciudadanía electoral es difícil encontrar períodos de estabilidad política y económica. Su trayectoria política refleja, luego del apogeo kirchnerista en la primera década del siglo, la experiencia de 10 años de estancamiento económico, aumento de la inflación, acumulación de demandas insatisfechas, la fallida gestión de Macri y la agudización de la crisis económica, sumados al confinamiento de la pandemia y las turbulencias del gobierno del Frente de Todos (Kessler *et al.*, 2022).



Nota: La línea roja describe al votante mediano de la muestra, ubicado en el centro (4) de la escala ideológica (1-7).

Fuente: Calvo *et al.* (2024) con base en la Encuesta Nacional Electoral, 18 al 26 de diciembre de 2023.

De tal forma es que podemos entender cómo estos nuevos actores, este nuevo personaje que, cual estrella de rock, irrumpió en el escenario y capitalizó políticamente su condición de *outsider* del sistema político. El masivo rechazo a los políticos tradicionales y a instituciones como los sindicatos, cámaras empresarias, etc. —que deberían representar a la sociedad en todos sus estamentos y corporaciones— ha sido la herramienta clave para armonizar posiciones contradictorias en el plano ideológico, pero similares en cuanto a los sentimientos hacia la actualidad y sus actores. Así, la “casta” como sector aparte fue clave para motorizar este rechazo a la política partidaria establecida, en la cual existían vínculos fluidos entre partidos y técnicos con capacidades de ocupar roles en el estado, por fuera de los candidatos *per se*.

En otro sentido, el nuevo entorno mediático tiene como característica fundamental el empoderamiento del usuario debido a su capacidad para producir mensajes políticos

en la esfera pública (Habermas, 2019). Es por esto que, en la actualidad de la comunicación, ya no se habla de audiencias estáticas y receptoras, sino de ‘prosumidores’, que reciben, producen y reproducen contenidos que les gustan o disgustan, viralizando contenidos de alto impacto. Esta nueva etapa en el desarrollo de la comunicación fue muy utilizada por el equipo libertario, ideando estrategias de alto impacto que sirvieran para captar la dispersa atención del usuario y llevarlo a reaccionar, para crear así más visualizaciones e interacciones. Dentro de este mismo espectro de comportamiento, podemos ver cómo los medios tradicionales (radio, diarios y televisión de cable) fueron utilizados en beneficio de esta estrategia digital. Todas las intervenciones de Milei eran recortadas y mejoradas para su posterior divulgación en redes sociales, destacando conceptos o discusiones que, en un muy breve lapso de tiempo, captaran la atención del usuario con frases altisonantes. De tal forma, los medios tradicionales fueron usados como catapultas que ayudaran, por

un lado, a crear un contenido de mejor calidad y con un cariz de mayor seriedad, mientras que por el otro ayudaban a captar nuevas audiencias que, a pesar de no ser tan versátiles en el uso de las redes sociales, asociaran esos cortos o *reels* o tuits con Milei y su relacionamiento con los medios tradicionales.

De la forma en que las redes sociales capitalizaron el uso de los noticieros y radios, estos se amoldaron a la nueva tendencia. Empezaron a buscar interacción con el ecosistema digital de similar manera, usando disparadores de atención que en poco tiempo lograran atraer la atención del usuario a sus sitios web o canales de noticias, integrando así medios que parecían diferentes, pero que se fueron armonizando.

Además, el uso de las redes sociales estimula la participación y cristaliza actitudes, creando posiciones más polarizadas y extremas, en donde las personas reciben flujos de información mediante actores políticos y tienen preferencia por información que no ponga en duda sus predisposiciones (Gainous & Wagner, 2014, p. 15). Esto lleva a crear lo que muchos en comunicación han considerado como un ecosistema que es regulado por el algoritmo y crea microclimas y sobrerrepresentación ideológica. Este nuevo formato digital ha sido muy utilizado por los libertarios, copando por cantidad de interacciones el espacio digital y generando la sensación de unanimidad en la conversación digital, a pesar de existir muchas opiniones disidentes que pasan a ser invisibilizadas o reducidas en sus interacciones. La utilización de las ventajas de comunicación directa y participación en el ecosistema digital ha sido muy utilizada por Milei a lo largo de su campaña y de su gestión presidencial. Este contacto “directo” con la sociedad produce y reproduce contenidos que, amplificados por el micrófono del algoritmo y escudados (en algunos casos) por la anonimidad, pueden llevar a posiciones y actitudes más polarizadoras. Son estas mismas formas las que, en muchos casos, ayudan a mantener la llama del mensaje vivo y sirven

para ganar notoriedad en un contexto en el cual la emocionalidad es más fuerte que la racionalidad y genera mayores interacciones.

En este sentido, no sorprende que la vehemencia y agresividad con la que Javier Milei expresa su discurso de odio frente al sistema político y la casta haya persuadido a los jóvenes. En realidad, en el tono con el que Milei expresa sus opiniones, se refleja el enojo de cada joven con el sistema político, lo que se potencia con frases de Milei como “no vengo a guiar corderos, vengo a despertar leones”<sup>2</sup>. Allí es donde está el triunfo comunicacional libertario y el éxito en su vinculación con los más jóvenes y más vulnerables. La vehemencia y la verbosidad son una cualidad del último tiempo en el ecosistema político argentino, de ahí que Milei replique estas formas y gestualidades, mostrándose auténtico y desprovisto de *coaching*, a veces por demás enfático y con una vestimenta más terrenal. Su clásica campera de cuero o conjunto deportivo responden a esta estrategia de mimetización con el entorno y con la audiencia a la cual busca captar. Esto es lo que, a su vez, vemos reflejado en las interacciones digitales, donde sus seguidores son igual o más vehementes y elogian esta actitud y gestualidad de Milei, perpetrando su identificación con “un tipo común” y ayudándolo a fomentar esta apariencia.

Como resultado, no hay dudas de que las redes sociales fueron el espacio ideal para que la ideología libertaria lograra expandirse exponencialmente. De hecho, se generó una alta sobrerrepresentación de contenido libertario, que ayuda a los jóvenes a reafirmar su posición de derecha y difundir mensajes libertarios a personas de todo el rango etario, logrando que muchas de ellas votaran al líder libertario.

Específicamente, el nuevo *target* de militante libertario se ha constituido a través de la difusión de cuentas militantes<sup>3</sup> y memes en X, Facebook e Instagram, discursos y entrevistas en YouTube, clips en TikTok, influencers libertarios que exponen bibliografía y datos empíricos. Es a través de herramientas como los

---

<sup>2</sup> Ver [https://www.youtube.com/watch?v=T22BkS2tDIs&ab\\_channel=LANACION](https://www.youtube.com/watch?v=T22BkS2tDIs&ab_channel=LANACION)

<sup>3</sup> Por ejemplo, la cuenta *el peluca milei* tiene 1,5 millones de suscriptores en YouTube; 2,7 millones de seguidores en TikTok; 1,3 millones en Instagram y 235 mil en X.

memes, las imágenes creadas por inteligencia artificial que luego replica el propio Milei, videos y cortos modificados y toda una serie de elementos propios del ecosistema digital, que la militancia liberal amplifica y simplifica el mensaje. El equipo técnico en redes de Milei utiliza mucho estas identificaciones que vienen de los prosumidores para relacionar políticas e ideales que, de lo contrario, serían muy difíciles de explicar. Así logran avanzar un paso extra sobre la audiencia, que internaliza el sentido propio de las formas de comunicación y de ciertas ideas que —abstractas y a veces incomprensibles— llegan a tierra a través de estas simplificaciones o expresiones coloquiales. De la misma forma, que Milei se relacione con estas formas de comunicación no es por azar. Esto busca bajarlo a tierra y acercarlo a la sociedad digital, no solo interactuando con los prosumidores, sino generando contenidos de alto impacto y consumiendo los contenidos de su militancia, fomentando así el circuito comunicacional. No obstante, la militancia libertaria no se reduce a la virtualidad, también genera una militancia activa en las calles, eventos, reuniones deliberativas, presentación de libros y actos políticos en parques.

En resumen, no hay dudas de que las redes sociales fueron el vehículo perfecto para que la ideología libertaria logre expandirse y evolucionar de forma exponencial, fundamentalmente a través de los jóvenes, pese a que Milei como fenómeno creció de la mano de la televisión. Además, tal como se argumentó más arriba, los latinoamericanos demuestran su vocación de cambio en las urnas, y los votantes argentinos no son una excepción. Ante la imposibilidad de votar con esperanza a alguna de las dos alternativas políticas mayoritarias del país, muchos electores encontraron en La Libertad Avanza la ilusión de, al menos, atravesar un camino distinto.

## Conclusión

América Latina atraviesa una gran crisis de representación que se ve atravesada por un nuevo eje comunicacional, que ha sido vital a la hora de entender los nuevos patrones de comportamiento mostrados tanto los usuarios de las redes sociales como por los electores al momento de sufragar. De ahí que

creamos que la relación entre ambos es muy importante. Las recurrentes crisis han generado una sensación de que el progreso es una utopía, y que las clases políticas tradicionales —es decir la “casta” política— han sido incapaces de generar tanto una sensación de avance hacia esta utopía como políticas públicas que respondan a las necesidades y realidades económicas de los ciudadanos.

Estas nuevas formas de comunicarse —además de las nuevas estrategias adoptadas por distintos personajes con descontento o desidia por las formas democráticas— manifiestan cómo pueden impactar en las formas de comportamiento de una sociedad y cómo pueden moldear este comportamiento a través de la utilización de estrategias digitales bien coordinadas. Son estas mismas estrategias las que les permiten amplificar tanto sus ideas como su carisma y encanto, y les permiten una conexión más directa con el votante sin tener que pasar por los canales establecidos de la “casta”. De tal forma, los prosumidores son capaces de interactuar con ellos y establecer lo que parecerían ser relaciones de cercanía que rozan la admiración, profundizando los deseos antidemocráticos y dando nueva voz a los ideales de este nuevo líder, reproduciendo así el círculo a lo largo de todo el ecosistema digital y aprovechando las herramientas que este provee.

Las redes sociales han mostrado ser un gran vehículo para los reclamos sociales y para la respuesta de esta nueva clase de líderes. Las redes no solo recogen las necesidades de la gente, sino que las llevan en andas hacia el centro del debate político y cambian todo el eje discursivo que utilizaban los medios y partidos tradicionales. Las herramientas digitales fueron una revolución que llegó para quedarse, y quien aproveche mejor estas herramientas tendrá un lugar asegurado en la centralidad del debate político.

## REFERENCIAS

- Abal Medina, J. M. (2023). El triunfo de Javier Milei o el final de la anomalía argentina. *Nueva Sociedad*. <https://nuso.org/articulo/milei-anomalia-argentina/>
- Calvo, E., Kessler, G., Murillo, M. V., & Vommaro, G. (2024, 9 de febrero). No los une el espanto. *Revista Anfibia*. <https://www.revistaanfibia.com/no-los-une-el-espanto/>
- Dirección Nacional Electoral. (2019). Elecciones 2019. <https://www.argentina.gob.ar/dine/resultados-electorales/elecciones-2019>
- Dirección Nacional Electoral. (2023). Elecciones 2023. <https://www.argentina.gob.ar/dine/resultados-electorales/elecciones-2023>
- Elman, J. (5 de abril de 2023). ¿Quién quiere ser Nayib Bukele? *Coolt*. [https://www.coolt.com/ideas/quien-quiere-ser-nayib-bukele\\_1096\\_102.html](https://www.coolt.com/ideas/quien-quiere-ser-nayib-bukele_1096_102.html)
- Gainous, J., & Wagner, K. M. (2014). *Tweeting to power: The social media revolution in American politics*. Oxford University Press.
- Habermas, J. (2022). Reflections and hypotheses on a further structural transformation of the political public sphere. *Theory, Culture & Society*, 39 (4), 145-171.
- INDEC. (2023a). *Informes técnicos*, Vol. 7, N.º 195. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_2trim23D62E32C3E6.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim23D62E32C3E6.pdf)
- INDEC. (2023b). *Informes técnicos*, Vol. 7, N.º 264. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_12\\_23EA48BE000C.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_12_23EA48BE000C.pdf)
- Kessler, G., Vommaro, G., & Assusa, G. (2022, 13 de septiembre). Rebeldes Punitivos. *Revista Anfibia*. <https://www.revistaanfibia.com/rebeldes-punitivos/>
- Latinobarómetro. (2013). *Informe 2013*. <https://www.latinobarometro.org/>
- Latinobarómetro. (2023). *Informe 2023*. <https://www.latinobarometro.org/>
- Luna, J. P., & Rovira Kaltwasser, C. (2021). Castigo a los oficialismos y ciclo político de derecha en América Latina. *Revista Uruguaya de Ciencia Política* 29(2), 135-155. <https://rucp.cienciassociales.edu.uy/index.php/rucp/article/view/482>
- Munck, G., & Luna, J. P. (2022). *Latin American Politics and Society: A Comparative and Historical Analysis*. Cambridge University Press.
- Murillo, M. V. (2021). Protestas, Descontento y Democracia en América Latina. *Revista Nueva Sociedad* N.º 294. *Statista*. (Febrero de 2023). <https://www.statista.com/statistics/1395357/population-by-group-age-latam/>
- Torre, J. C. (2017). Los huérfanos de la política de partidos revisited. *Revista SAAP*, 11(2), 10-30.
- Touzón, P., Rodríguez, M., & Zapata, F. (2024). Bases. *Panamá Revista*. <https://panamarevista.com/bases/>
- Transparency International (2023/2020/2018/2016). <https://www.transparency.org/>
- Vázquez, L. (12 de diciembre de 2023). Javier Milei y el ministerio de las fuerzas del cielo. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/politica/javier-milei-y-el-ministerio-de-las-fuerzas-del-cielo-nid12122023/>

## CAPÍTULO 20

# Consejos para candidatos y asesores

Carlos Fara

1. No espere soluciones mágicas. Las campañas son carreras de resistencia, no de velocidad. Los resultados llegan con la estrategia correcta, trabajo diario y con disciplina en el mensaje.

2. Si el líder no está convencido de la estrategia, la campaña va a ser un dolor de cabeza; mejor no seguir adelante.

3. Estrategia que no está escrita, estrategia que no existe.

4. Los equipos de campaña terminan aplicando pocas recomendaciones de las propuestas por el consultor: lo importante es que las pocas que implementen sean las verdaderamente estratégicas.

5. Tenga paciencia: la estrategia no se asimila de la noche a la mañana, requiere un tiempo de comprensión para su aplicación cabal.

6. No siempre el equipo de campaña comparte la estrategia. Muchas veces termina aplicándola sin darse cuenta conscientemente.

7. Decida lo que decida, empiece con tiempo; llega un momento en que toda la plata del mundo no puede resolver la falta de tiempo.

8. Tener el financiamiento resuelto de entrada puede ser un problema: tiende a pensarse que la estrategia es lo de menos porque lo más importante ya está.

9. Siempre cuente bien sus recursos: no hay nada peor que quedarse sin nafta en el medio de la carrera. Más vale una campaña corta, intensa y decidida que una larga, dispersa y vacilante. Antes de comenzar la campaña, sepa con qué recursos cuenta, tanto humanos como económicos.

10. Desconfíe cuando le digan que está todo genial; escuche las voces críticas, aunque más no sea para reafirmarse en lo que ya pensaba.

11. Quédese tranquilo solo cuando los que tienen contacto con el territorio le dicen que los militantes son bien recibidos por la gente: si no es así, es porque hay algo de la estrategia que no está funcionando.

12. No se deje llevar por la masividad de los actos; la verdad está en los estudios de opinión pública.

13. La opinión pública reacciona mucho más lentamente de lo que la política supone; sea persistente.

14. Casi nadie debe saber absolutamente todo en un comando. Tenga en cuenta que a los dirigentes les gusta jactarse de saber lo secreto y hoy todo se puede viralizar.

15. No confunda opinión pública con opinión publicada.
16. Cuidado con el entorno familiar del candidato; muchas veces cree que nadie sabe mejor que ellos lo que el líder debe hacer.
17. El microclima es un denso humo que tiende a apartarnos de la estrategia de campaña; procure descartar todas las apreciaciones hipotéticas de corto plazo y aférrese a los datos que obtuvo en los estudios de opinión pública.
18. No se confíe en la gente que lo saluda espontáneamente por la calle: la gran mayoría son adictos a Ud. (además, la gente es muy cholula).
19. Cuando haya un punto debatido y no pueda realizarse una investigación inmediata, procure confiar en la opinión de los expertos: en casos inciertos, es su opinión la que debe primar.
20. Recuerde que los asesores son asesores, no decisores ni ejecutores. La decisión no debería pasar por ellos.
21. Nunca ponga a dos personas al mismo nivel de decisión. Como solía decir Napoleón, “más valdría un mal general que dos buenos”.
22. El candidato no debe ser la referencia para la toma de decisiones. El candidato está en la campaña para ganar votos y sumar apoyos, no para organizarla.
23. Organice bien su estructura y comprenda el rol de cada persona. Cuando cada uno cumple su tarea siguiendo la estrategia, la campaña se desarrolla con mayor fluidez.
24. Antes de comenzar la campaña, busque momentos de pensamiento y planificación para diseñar las acciones estratégicas. Durante la campaña le será muy difícil pararse a pensar con creatividad.
25. Todas las acciones —TODAS— deben estar en función de la estrategia y del posicionamiento del mensaje.
26. Trabaje para fidelizar y darle valor al recurso máspreciado de su campaña: las personas. Están trabajando por usted y necesitan el estímulo del líder. Si lo capitaliza bien, será un diferencial enorme frente a su adversario.
27. Tenga reuniones habituales con la militancia y comuníqueles la parte de la estrategia que necesitan conocer. Sentirse parte brinda una motivación adicional.
28. Siempre tenga a la tropa movilizada: cuando salen los afiches a la calle y los *spots* están en la televisión, todo el mundo tiende a relajarse porque cree que la publicidad hará el trabajo por ellos.
29. Centralice las cuentas de la campaña para que sea una sola persona la que tenga que lidiar con los gastos y pagos; de esta forma, le quita el peso al candidato.
30. Defina bien quién o quiénes serán sus verdaderos adversarios.
31. Tenga en claro cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, pero también las de sus adversarios.
32. Siempre mantenga su agenda de temas. El éxito de una campaña no depende de devolver pelotas de revés, sino de meter tantos con el primer saque.
33. Cuando elija los temas de campaña, asegúrese de que son de interés de la gente. Cuando los diga, asegúrese de que los entiendan.

**34.** Su eslogan debe ser breve y transmitir la idea fuerza de su campaña. Por más tentador que sea, el eslogan no surge sólo de un acto creativo, sino que debe estar alineado con la estrategia.

**35.** Dispersión mata mensaje: alinee todas las comunicaciones de la campaña hacia los ejes centrales.

**36.** Es necesario alejarse de la tentación de comunicar todo: concéntrese en comunicar lo que es estratégicamente importante.

**37.** Fidelice periodistas con información en almuerzos, cafés y reuniones semanales; los comunicados de prensa sirven, pero no son suficientes.

**38.** Las entrevistas son la oportunidad para pasar nuestros mensajes, no vamos solo a responder preguntas.

**39.** Antes de comenzar una entrevista, revise sus mensajes centrales. Tres mensajes son suficientes; si lo ayuda, escríbalos en una hoja.

**40.** Utilice puentes para volver siempre a su mensaje: no hay que desviarse del mensaje. Repítalo aun si preguntan desde otro ángulo.

**41.** No hace falta explicar el mundo: evite irse para por las ramas, solo concéntrese en los mensajes.

**42.** Tenga una buena respuesta cuando le pregunten “¿Por qué quiere ser candidato?”.

**43.** No conteste sobre aquello de lo que no sabe: nadie está obligado a saber de todo.

**44.** Un discurso debe ser repetido en forma constante, pero en forma orquestada.

**45.** La clave del discurso político es representar un interés concreto del auditorio. Sin un “mensaje palpable”, sus palabras suenan sin oírse.

**46.** El discurso político en la era digital solo es persuasivo si implica e involucra.

**47.** Envuelva las razones en un discurso de emociones.

**48.** Ser claro y breve es una virtud de un político moderno: “Lo bueno, si breve, dos veces bueno”, Baltasar Gracián (1601-1658).

**49.** Usar palabras sencillas facilita la comprensión del mensaje.

**50.** Use las 5 C: claro, conciso, contrastante, conectable y creíble.

# Autores



## Bonetto Cornatosky Lucía

Asesora en estrategia y comunicación. Coautora del libro *iPara ganar se necesitan votos! ¿Sabés dónde encontrarlos?* (UCALP). Magíster en Comunicación Digital Interactiva. Licenciada en Ciencia Política. Secretaria de Comunicación de la Asociación Argentina de Consultores Políticos. Docente en instituciones públicas y privadas. Ha participado en más de 35 procesos electorales a nivel local, nacional e internacional en Argentina, Guatemala y Ecuador.

---



## Calderaro Luis Augusto

Es politólogo con formación en la Universidad Torcuato Di Tella, también realizó un intercambio académico en George Washington University. Posee habilidades en políticas públicas, consultoría, economía y finanzas, destacándose en liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. Tiene experiencia como presidente del Centro de Estudiantes y voluntario en organizaciones como TECHO. Aplica su capacidad analítica y creativa en contextos variados.

---



## Cantelmi Facundo

Publicista y director de cine y televisión especializado en *storytelling*. Actualmente, dirige contenido en comunicación de gobierno y campañas políticas. En 2024 fue director del documental *Identidad y Memoria* sobre el exilio de los republicanos españoles. Fundador de la agencia Artsaj, ha trabajado en Argentina, México, Emiratos Árabes, Armenia, Antártida, España y Chile. Graduado en Imagen y Sonido (UBA), cuenta con posgrados en Comunicación Política y Transmedia. Con 15 años de experiencia, ha dirigido series de TV y contenido publicitario. También es profesor y entrena equipos en *storytelling* y producción audiovisual.

## Comadira Santiago Luis



Acumula una década de experiencia profesional en los principales ámbitos de la comunicación política y la gestión pública de Argentina, casi todos ellos en la Casa Rosada. En 2016, funda SHERPA Comunicación, firma especializada en el asesoramiento en comunicación política, que trabaja para clientes en Paraguay, Perú, España y Panamá. Se especializa en la construcción de perfiles políticos y la creación de mensajes de impacto; así como en la diagramación y ejecución de estrategias de relacionamiento con la ciudadanía. Fue reconocido como “Consultor Político Revelación de América Latina” por la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALACOP) en 2017 y por la Washington Academy of Political Science en 2018. Además, es docente en la Universidad de Columbia (Paraguay), Universidad Camilo José Cela (España), Universidad Pontificia de Salamanca (España), Universidad San Francisco de Quito (Ecuador), Universidad Católica Argentina, Universidad Católica de Córdoba, Universidad Católica de La Plata y Universidad Del Salvador (Argentina).

---

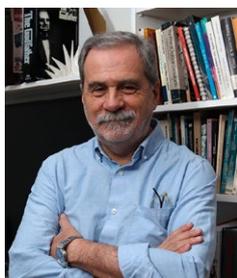
## Formica Muntaner María Clara



Politóloga y consultora independiente en planificación, análisis y asesoría de procesos de comunicación institucional y política en el ámbito público desde el año 2006, e investigación y análisis de opinión pública, en particular para campañas políticas, procesos electorales y comunicación de gobierno desde el año 2020. Comunicación interna y asistencia a presidencia para ASACOP desde 2019. Desde 2020, participa como tutora académica asistente en el Diplomado en Comunicación Política, con la dirección académica del Lic. Carlos Fara y la coordinación académica de la Lic. Fernanda Veggetti, coorganizado por la Asociación Civil Estudios Populares (ACEP) y el Programa Regional Partidos Políticos y Democracia en Latinoamérica de la Fundación Konrad Adenauer Alemania (KAS).

---

## Fara Carlos



Es presidente de Fara Veggetti desde 1991 (Buenos Aires, Argentina), y lleva 38 años dedicados a la consultoría política. Especialista en opinión pública, campañas electorales y comunicación de gobierno. Ha recibido varios premios: entre ellos el Premio Aristóteles a la Excelencia 2010, en el *Dream Team* del año, que se compone por los diez mejores consultores a nivel mundial. Ha recibido dos veces el premio EIKON (2009 y 2012), y recientemente ha sido galardonado con el Napolitan Victory Award a mejor campaña estadual del año por la elección de gobernador de San Juan. Ha participado en más de 200 campañas electorales en Argentina y Latinoamérica, con una efectividad del 76 %. Expresidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALaCoP), fue el primer presidente de la Asociación Argentina de Consultores Políticos (AsACoP) y es el actual presidente de la International Association of Political Consultants (IAPC) para el período 2024-2025. Autor del primer libro en español dedicado íntegramente a la profesión, *¿Cómo ser un consultor político?*, que recibió el Premio de ALaCoP al Mejor Libro 2018.

## Germano Carlos Alberto



Es abogado, egresado de la Universidad de Buenos Aires y director de la consultora Carlos Germano y Asociados, especializada en opinión pública y comunicación. Es columnista político del grupo editorial Chacra y conductor del programa de televisión *Futurar* en Chacra TV. Ha asesorado a la Liga Profesional del Fútbol Argentino y a diversos gobiernos en los niveles nacional, provincial y municipal. Es coautor de varias publicaciones sobre medios, democracia y comunicación política, incluidas obras para la Fundación Konrad Adenauer. Dicta clínicas y seminarios de estrategias de campañas electorales y comunicación política en América Latina.

## Gervasoni Carlos



Es profesor investigador y director del Departamento de Ciencia Política y Estudios Internacionales de la Universidad Torcuato Di Tella. Tiene un máster en Ciencia Política de la Universidad Stanford y un doctorado en Ciencia Política de la Universidad de Notre Dame. Es autor del libro *Hybrid Regimes within Democracies. Fiscal Federalism and Subnational Rentier States* (Cambridge University Press, 2018). Ha editado, con Alberto Porto, el libro *Consecuencias económicas y políticas del federalismo fiscal argentino* (2013) y, con Enrique Peruzzotti, *¿Década ganada? Evaluando el legado del kirchnerismo* (2015). Sus artículos sobre democracia, regímenes políticos subnacionales, federalismo y sistemas de partidos han aparecido en diversas revistas académicas argentinas y extranjeras. Es también gerente regional para América Latina del proyecto Varieties of Democracy.

## Graglia Leandro



Consultor político. Fundador y director ejecutivo de Analítica427, consultora en estrategias de gestión y comunicación políticas. Lic. en Ciencia Política (UCC). Autor del libro *Política, gestión y comunicación: hacia el desarrollo y la legitimidad en democracia*, de ACEP-KAS-ICES. Secretario de Relaciones Institucionales de la Asociación Argentina de Consultores Políticos (ASACOP). Director de Investigación de la Fundación para la Investigación y los Estudios Sociales (ICES). Con experiencia en más de cuarenta campañas electorales a nivel local y subnacional en once provincias argentinas; a cargo del diseño de la estrategia política, la redacción de narrativas de campaña y la elaboración de agendas de acción y planes de comunicación. Asesor legislativo en legislaturas de siete provincias del país.

## Grigera Agustina



Magíster en Comunicación Política e Institucional (Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Universidad Complutense de Madrid, Sede Argentina). Especialista en Comunicación en Organizaciones Complejas (FLACSO). Especialista en Comunicación Interna de las Organizaciones (UBA). Docente de grado y posgrado. Autora y coautora de textos académicos y de divulgación periodística.

Consultoría en liderazgo y formación de equipos: Centro de Estudios Americanos (CEA. Embajada de Estados Unidos); Vicepresidencia de la Nación, Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidades de la Nación; Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación; Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, entre otros.

---

## Halperín Sebastián



Máster en Ciencia Política (Universidad de Barcelona, matrícula de honor). Exbecario del Departamento de Estudios Latinoamericanos en la Universidad Hebrea de Jerusalén. Cursó estudios de Licenciatura en Sociología (UBA) y en Marketing (Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales). Miembro fundador de WAPOR Buenos Aires (World Association for Public Opinion Research). Coordinador de proyectos de consultoría a nivel nacional e internacional para distintas empresas, consultoras, agencias y organismos nacionales e internacionales.

---

## Ivoskus Daniel



Es un estratega y consultor político.

Con una trayectoria que abarca campañas electorales y asesoría gubernamental en Argentina, Colombia, México, Bolivia, República Dominicana, Perú, Ecuador, Uruguay y Paraguay, Ivoskus se ha consolidado como una figura sumamente influyente y visionaria de la comunicación y la estrategia política. Su enfoque no solo se centra en ganar elecciones, sino en transformar la manera en que los líderes se conectan con sus pueblos y cómo los mensajes impactan en la construcción de narrativas efectivas y duraderas.

Es docente en universidades de América y Europa, conferencista internacional y presidente de la Cumbre Mundial de Comunicación Política, el encuentro más importante de la industria de la consultoría.

Además, es el creador de *CumbreOnline*, la primera plataforma multimedia especializada en capacitación y formación de líderes.

Es también autor de otros libros: *Lo que no se dice, no es* (2007); *Vivir conectados* (2008); *Obsesión digital* (2009); *Ellas, Mujer y Política* (2014); *Imagen política: Una mirada gráfica* (2014); *El Arte de la Comunicación Política* (2017); *Mentirosamente: Cómo descubrir y combatir las Fake News* (2019); *Matrix Política la Construcción del candidato* (2022).

Redes: @divoskus

## Monasterio Diego



Doctorado y Posdoctorado en Psicología Social de las Organizaciones, licenciado en Relaciones Públicas por la Universidad Argentina John F. Kennedy (UK), con estudios de posgrado en Comunicación y Desarrollo en la Universidad Metodista de São Paulo (UMESP, Brasil), y en Educación y Escolaridad en la Universidad Hebrea de Jerusalén y Universidad de San Andrés (UdeSA). También ha formado su perfil profesional con la Especialización en Docencia de la Educación y la Maestría en Gestión de la Educación Superior en la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM). Es director de Asuntos Académicos de la Asociación Civil de Estudios Populares (ACEP). Autor de la obra *Nuevo manual de retórica parlamentaria y oratoria deliberativa* (ACEP y Fundación Konrad Adenauer [KAS]), cuya tercera edición fue publicada en 2019 por ACEP-KAS.

## Muzzin Rolando



Magíster en Comunicación Política e Institucional (Universidad de Santiago de Compostela). Magíster en Políticas Públicas (Universidad Austral). Doctorando en Comunicación Social (UNLP). Docente de grado y posgrado.

Consultor político especializado en estrategias de comunicación gubernamental y políticas públicas; también en comunicación digital para campañas y gobiernos. Especialista en capacitación de equipos de gobierno y de campaña. Asesor de municipios, candidatos, dirigentes sociales, políticos y sindicales.

## Reina Augusto



Es licenciado en Ciencia Política (USAL) y tiene un Máster en Ciencia Política y Sociología (FLACSO). Actualmente es doctorando en Ciencia Política de la Universidad Complutense de Madrid. Director del Observatorio Pulsar de la Universidad de Buenos Aires, institución en la que también es docente e investigador. Profesor del Posgrado en Comunicación Política en FLACSO Argentina. Es director de Doserre Consultoría Política. Ex-presidente de la Asociación Argentina de Consultores Políticos (ASACOP). Coautor del libro *Debatir para presidir* (Eudeba, 2024), compilador del libro *El Cambio después del cambio* (Biblos, 2021) y del *Manual de Marketing Político "Acciones para una Buena Comunicación"* (Fundación Konrad Adenauer, 2013).

## Reina Máximo



Sociólogo por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Consultor político especializado en opinión pública y comunicación. Director de Doserre Consultoría Política, desde donde ha participado en más de 50 campañas electorales y ha realizado trabajos de consultoría, capacitación e investigación en Argentina, México, Bolivia, Ecuador, Guatemala y Uruguay. Docente en la Universidad de Buenos Aires. Investigador del Observatorio Pulsar.uba



### Rodríguez Mario

Consultor político y estratega, especializado en abordaje territorial. Coautor del libro *¡Para ganar se necesitan votos! ¿Sabés dónde encontrarlos?* (UCALP). Magíster en Gobernanza y Comunicación Política por la George Washington University. Licenciado en Comunicación Social. Docente de grado y posgrado. Ha ocupado cargos en la función pública argentina a nivel local, provincial y nacional durante 20 años. Miembro de la Asociación Argentina de Consultores Políticos.

---



### Seoane María Victoria

Directora de Capacitación Técnico-Profesional del Honorable Senado de la Nación. Docente, asesora y *coach* de oratoria. Fonoaudióloga especializada en patologías vocales.

---



### Veggetti Fernanda

Lic. en Sociología por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Vicepresidenta de la Consultora Fara Veggetti. Directora de Relaciones Internacionales de ALACOP y exvicepresidenta de ASACOP. Suma trece años de docencia en varias universidades dictando materias sobre opinión pública y comportamiento electoral. Participó en más de 300 proyectos de investigación cuantitativos y cualitativos. Desde hace diez años, es coordinadora del Diplomado en Comunicación Política de ACEP (Asociación Civil de Estudios Populares).

---



### Zeifer Bárbara

Consultora en comunicación estratégica especializada en discurso, narrativa y estrategia de imagen.

Es Lic. en Ciencia Política, Mgtr. en Análisis del Discurso (UBA) y realizó programas de especialización en Georgetown University, Bar-Ilan University, entre otros. Es autora de *#Hashtagtivismo: los efectos políticos del #NiUnaMenos* (Prometeo, 2022), docente e investigadora.



