

PABLO GUSTAVO DIAZ

LA FÓRMULA PARA GANAR ELECCIONES

$$IPOV = (I \times O \times E \times C) \times (1 + t d + a)$$



Mi eterno agradecimiento a todas las personas que, a lo largo del tiempo, confiaron en mis opiniones y consejos. Muy especialmente a quienes, en la última década, pusieron en mis manos el rumbo de sus carreras políticas. Sin su confianza, ni yo ni este libro seríamos lo que somos.

PGD

ÍNDICE

SOBRE EL AUTOR	4
INTRODUCCIÓN	5
MARKETING POLITICO	9
LA FORMULA PARA GANAR ELECCIONES.....	14
DESENTRAÑANDO LOS TERMINOS ARGUMENTALES DE LA FÓRMULA PARA GANAR ELECCIONES.....	20
LA INVESTIGACIÓN	20
ESTUDIOS CUALITATIVOS	24
ESTUDIOS CUANTITATIVOS.....	33
Las encuestas	33
Metodología científica	37
Tipos de encuestas.....	40
LA BIG DATA Y LOS NUEVOS ESTUDIOS DIGITALES ..	44
LA OPORTUNIDAD	49
LA ESTRATEGIA.....	55
El objetivo	56
La organización	59
El consultor	65
Los recursos.....	71
El cerebro de Descartes	73
El cerebro de los votantes	77
Motivación de voto.....	81

Las tácticas	85
El posicionamiento	88
La marca.....	93
La preparación del candidato	101
El “día D”: la elección	107
LA COMUNICACIÓN	116
La competencia por la atención.....	120
La emoción	124
El mensaje.....	127
Del discurso al relato	132
La comunicación 360°	143
LOS FACTORES POTENCIADORES DE LA FÓRMULA PARA GANAR ELECCIONES	147
EL TIEMPO	148
EL APARATO	157
EL DINERO	162
EL CASO MILEI	165
CÓMO MANTENER EL GOBIERNO	180
Escucha activa.....	184
La campaña permanente.....	187
Romper la burbuja del microclima.....	188
EPILOGO	196
CHECKLIST Y CALCULO DE IPOV	199
CITAS Y BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	202

SOBRE EL AUTOR

Pablo Gustavo Diaz es investigador de mercados electorales y estrategia político.

De formación técnica en computación con estudios en análisis de sistemas informáticos. En la década del '90 trabajo en el mercado corporativo como analista de grandes cuentas para Xerox Argentina ICSA y los representantes nacionales de Apple inc. y Microsoft Corporation. Ingresó a la consultoría política haciendo cómputo electoral y encuestas en boca de urna. Se especializó en social media marketing, comunicación política e investigación de opinión pública y mercados. Intervino en el equipo de desarrollo del sistema de comunicación digital del gobierno de la provincia de Río Negro. Participó como asesor principal o colaborador externo en 25 campañas electorales municipales, provinciales y nacionales en las provincias de Santa Cruz, Río Negro, Neuquén y Buenos Aires.

Desde 2012 asesora a intendentes (alcaldes), gobernadores y legisladores nacionales de la Patagonia Argentina en marketing político y gestión de campañas electorales.

INTRODUCCIÓN

En argentina, donde vivo y me desempeño profesionalmente hay elecciones cada dos años, los impares. Esos años resultan muy vertiginosos para los consultores políticos porque es cuándo mayor demanda de servicios tenemos y en mi caso particular, que me gusta estar 24/7 al servicio de los clientes, mucho más. Por el contrario, los años pares son un remanso. El tiempo fluye tan lentamente que hasta me sobran horas del día.

Es en estos años pares, no electorales, cuando aprovecho a estudiar y profundizar conocimientos. El primer objeto de estudio es mi propio trabajo. Analizo lo sucedido en el año electoral anterior. Lo que hicimos con mi equipo y resultó bien, pero también lo que salió mal. Busco en las causas de esos resultados un intento de transitar la autocrítica y aprender de la propia experiencia.

El segundo objeto es adquirir nuevo conocimiento, descubrir nuevas técnicas y experimentar nuevos sistemas que sirvan para mejorar mi desempeño profesional y volcar

en los futuros proyectos que me contraten. Invierto mucho tiempo y dinero en algunos de ellos.

El año 2022, por ejemplo, me dediqué al estudio del cerebro político, el Big Data y la Inteligencia Artificial. Me zambullí en la lectura de psicólogos, psiquiatras y neurólogos, investigadores de nuestro sistema de decisión, para entender por qué la política es como es y por qué los votantes votan como votan.

¿Por qué? es la pregunta más maravillosa que existe. Es la primera que hacemos insistentemente desde niños a nuestros mayores para comprender cómo funcionan las cosas, pero vamos dejando de hacerla a medida que crecemos y nos llenamos de prejuicios.

El Big Data y la Inteligencia Artificial (IA) son dos herramientas fenomenales que experimento en mi tarea de consultoría, que no solo me permite ahorrar mucho tiempo de análisis y estudios de datos, sino además me ayuda a eliminar el molesto y peligroso ‘ruido’ del que habla Kahneman en uno de sus libros, minimizando los márgenes de error en mis investigaciones y predicciones electorales.

Este libro es producto de lo aprendido en esos años pares. También de la experiencia adquirida a lo largo de todas y cada una de las veinticinco campañas electorales en las que participe activa, directa o indirectamente en tantos años impares. Pero, también, de lo aprendido en mi profesión de base, mucho tiempo antes de ingresar a la consultoría política. Ya que, sin saberlo entonces, mis tareas durante aquellos primeros años de trabajador en el mercado corporativo me fueron formando en marketing para entender mejor el mercado político.

“La política es pasión y la racionalidad es poco frecuente en esta actividad”, afirman Durán Barba y Nieto en *El arte de ganar* (2017) y no solo comprobé que es cierto sino además que es una de las verdades más subestimadas por la política.

¿Cuántos candidatos luego de perder las elecciones se sentaron a analizar concienzudamente las razones de esa derrota? ¿Cuántos ganadores hicieron lo mismo con sus triunfos? No hablo de buscar excusas o chivos expiatorios, sino de hacer una introspección personal y un profundo análisis del día a día de la campaña y de cómo afectaron en ellas las decisiones que tomaron.

Luego de decenas de charlas mantenidas con muchos candidatos, puedo dar fe que son muy pocos los políticos que analizan meticulosamente las razones de sus triunfos y sus derrotas. La mayoría no tienen ni idea de por qué tuvieron ese resultado.

Este libro está pensado para ayudarlos en eso. Desde la aproximación a la racionalidad lógica que nos permite la matemática. Transformando la pasión en dato y el dato en análisis podrán calcular que el resultado de sus campañas no se definió el domingo de las elecciones sino mucho antes. Desde el inicio mismo de esas campañas. Incluso mucho antes de eso también. En el momento en que tomaron la decisión de candidatearse, su suerte estuvo echada.

Pero este libro fue pensado también para ayudar a muchos utópicos, románticos de la política, a gambetear la frustración de la derrota. Guiándolos como a un piloto de avión antes del despegue por un *checklist* de cuarenta acciones y recursos que deben tildar indicando su presencia en la campaña. Así descubrirán, antes de emprender la carrera, si su campaña está lista para despegar o tiene destino de estrellarse contra la barrera del final de la pista.

“La fórmula para ganar elecciones” invita a los políticos al análisis prospectivo y retrospectivo de las campañas electorales. Pero también lo ayudará a conocer los factores críticos internos y externos que inciden en ellas y les mostrará como poder entenderlos y dominarlos.

MARKETING POLITICO

El cambio social producido en las últimas tres décadas tuvo su lógica repercusión en el campo político. De aquella cultura de masas representada por la burocracia partidaria, los sueños colectivos y las grandes utopías ideológicas, que se sustentaban en votantes cautivos, pasamos a una cultura de la fragmentación, despolitización social y exacerbación del individualismo, que dio origen a lo que el politólogo argentino Carlos Fara denomina la desregulación electoral.

El elector desregulado es apático y descreído de la política. Independiente de los partidos. Su voto es volátil y cada vez más sustentado en la realidad de su primer metro cuadrado.

El político que pretenda representarlo y ganar su voto, no solo debe reunir requisitos de proactividad y anticipación de escenarios futuros sino fundamentalmente conocer sus

necesidades, miedos, deseos y sueños para transformarlos en productos y servicios públicos de alto valor perceptual.

De eso se trata el marketing político. De descubrir las motivaciones de voto de los diferentes electorados y construir un producto político que las satisfaga.

Antes de ingresar al tratamiento de los factores intervinientes en la fórmula para ganar elecciones, siento necesario dejar bien en claro que **yo profeso el marketing político, no la ciencia política ni la comunicación social.**

Muchos colegas consultores provenientes de esas escuelas de formación de comunicadores y politólogos suelen criticar ferozmente al marketing político acusándolo de las desviaciones éticas de la política y del privilegio de la superficialidad y simplicidad del slogan por encima de la profundidad de ideas y propuestas, representando una suerte de atentado a la democracia por convertirla en un espectáculo teatralizado y fomento de sensacionalismo. También se intenta desacreditar al marketing político acusándolo de falta de sustento científico, académico.

Obviamente rechazo todas esas falsas acusaciones, coincidiendo con Andrés Valdez Zepeda (Investigador de la Universidad de Guadalajara, MX y Doctor en Estudios Latinoamericanos con especialidad en Ciencias Políticas por la Universidad de Nuevo México, USA) con lo expresado en su tratado “El debate contemporáneo sobre la mercadotecnia política en América Latina: Una respuesta a sus críticos”¹, cuando dice “Así como el maquiavelismo antecede a Maquiavelo, la mercadotecnia no puede ser la responsable de las acciones y pretensiones amorales de los seres humanos y, en lo particular, de los políticos” y, citando la Enciclopedia de la Política (1998)² del ex presidente de Ecuador, Rodrigo Borja Cevallos, afirma que “si la ciencia es un proceso de averiguación, un procedimiento para hacer preguntas y resolver problemas y para desarrollar métodos más eficaces y moderno usando la observación, presentando un objeto y campo de estudio, un método, un marco conceptual y teórico, así como la posibilidad de explicar, desde una perspectiva racional (causal), los fenómenos que estudia, el Marketing Político cumple cabalmente esa definición”.

También el reconocido sociólogo argentino Manuel Mora y Araujo (1937-2017), incuestionable investigador social y catedrático, ex rector de la Universidad Torcuato di Tella, en su libro, *El poder de la conversación* (2012)³, se refiere al tema cuando afirma: “Los procesos de formación y difusión de opiniones en el espacio público operan con algunas características similares a las de los mercados transaccionales. En la opinión pública se generan expectativas sobre aspectos de la comunidad, se crean imágenes de los gobernantes y de los dirigentes políticos, se formulan demandas de acciones de gobierno y se valoran los hechos que ocurren en el entorno social. Los dirigentes, los gobernantes, los líderes de opinión configuran la ‘oferta’ de políticas públicas y símbolos políticos. (...) En el ámbito de la opinión pública no es fácil cuantificar ofertas y demandas específicas, y las ofertas no están impregnadas del atributo escasez, que es central en los mercados de bienes y servicios, cuando esto puede hacerse -por ejemplo, en los procesos electorales- los modelos pueden ser desarrollados. Pero, en cualquier caso, la analogía de un mercado aplicado al campo de la opinión pública es útil para derivar hipótesis y abordar una discusión teórica”, dando

también validez a la aplicación del marketing en su aplicación política.

Hechas estas aclaraciones que creí pertinentes para atenuar críticas prejuiciosas que este trabajo pudiera ocasionar, pasemos ahora a lo sustancial del asunto: desentrañar los argumentos de la fórmula para ganar elecciones. No sin antes aclarar que éste es un libro en “*beta permanente*”, concepto informático que significa inacabado y en constante mejora, motivo por el cual, siempre encontraras en mis perfiles de redes sociales, enlaces a su última versión, para mantenerte actualizado.

LA FORMULA PARA GANAR ELECCIONES

En la primera entrevista que tengo con mis potenciales clientes, prácticamente uno de cada tres de ellos me pregunta si existe una fórmula para ganar las elecciones. Mi respuesta siempre ha sido la formalizada por la industria de la consultoría política, que no existe tal fórmula, que cada elección es diferente y que dependen mucho de los contextos.

Pero tan recurrente resulta esa pregunta que llegué a cuestionarme si la respuesta dada sería la más adecuada.

¿Será que pueda existir una formula y yo la ignore?

Aunque sigo considerando sensata aquella respuesta formal, haciendo un pormenorizado análisis de casos en los que participé personalmente y otros ajenos que tomé para el estudio de este libro, descubrí en esas campañas algunos factores determinantes en común, que bien podrían ser tomados para conformar una fórmula matemática que ayude a estimar preventiva o posteriormente el posible resultado de una elección.

Esos factores son la investigación (I), la oportunidad (O), la estrategia (E), la comunicación (C), el tiempo (t), el dinero (d) y el aparato partidario (a); que, relacionados en una función polinómica, arrojan el índice de posibilidades de obtención de votos, IPOV.

$$\text{IPOV} = (I \times O \times E \times C) \times (1 + t + d + a)$$

¹ by @pablogusdiaz

La “investigación” de la opinión pública y el contexto aporta el conocimiento profundo sobre el mercado electoral para que la alta dirección de la campaña pueda identificar la “oportunidad” para la conformación de una nueva oferta electoral y elaborar la mejor “estrategia” de posicionamiento y relación de competencia con las demás ofertas, como así también fijar el objetivo de captación de cuotas de mercado y las tácticas de “comunicación” para lograr cumplir ese objetivo. Esos cuatro factores juntos y

¹ Esta fórmula está presentada en forma didáctica. Si te interesa experimentar con un modelo más estadístico con pesos te recomiendo usar:

$$\text{IPOV} = w_1 I + w_2 O + w_3 E + w_4 C + w_5 t + w_6 d + w_7 a$$

Donde, w_i , son pesos que podrías asignar según la importancia relativa de cada factor en función de tu experiencia empírica. Este modelo es más adecuado si pensás escalarlo y hacerlo predictivo, por ejemplo, alimentándolo con datos históricos de campañas. Podés usar regresiones lineales o modelos de machine learning con campañas pasadas para estimar esos pesos.

concomitantes, se conformarían así en el término base de la fórmula.

El “tiempo” es fundamental para poder desarrollar todas las acciones programadas, de la misma manera que el “dinero” lo sería para cubrir sus costos. Ellos, junto al “aparato”, estructura de militantes e *influencers* necesarios para empujarla, potenciarían la fórmula base.

Las matemáticas nos enseñan que según la propiedad cero de la multiplicación, cualquier número multiplicado por cero da como resultado igualmente cero. Esto es igual a decir que si en una campaña electoral faltara alguna de esos cuatro factores mencionados en la fórmula, su resultado sería el fracaso.

Para obtener un resultado electoral positivo es necesario que la campaña contemple con los cuatro factores básicos logrando que todos ellos puedan ser reemplazados por valores superiores a cero.

Si el equipo de dirección de la campaña no analizara encuestas; no identificara una oportunidad; no trazara una estrategia clara de cómo aprovecharla; hacia dónde ir, cómo y con quién hacerlo; no propusiera un objetivo

realista; y no estructurara un buen dispositivo de comunicación, acorde a los consumos y necesidades de los demandantes y a las oportunidades descubiertas en la investigación; necesitaría de un milagro para juntar votos. Podría conseguir los de su equipo, los de sus familiares, amigos, simpatizantes y adherentes-afiliados al partido, pero esos estarán lejos de hacer competitiva la campaña.

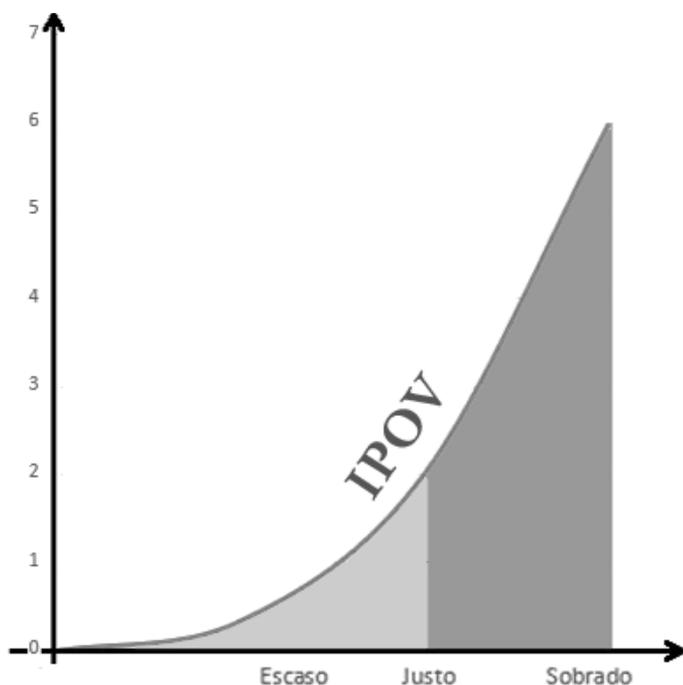


Figura 1

Se calcula el IPOV, reemplazando las letras de la fórmula, según el resultado del *checklist* del final de este libro, con valores entre 0 y 1 para cada variable, donde “0” es la ausencia total de esa variable y “1” el máximo sobrado de la misma.

En su cálculo podremos encontrarnos con un resultado como el de la figura 1 que marcará su tendencia de crecimiento exponencial según los recursos técnicos, humanos y económicos que se consigan o se hayan asignado a la campaña.

Una cosa es tener cubierta cada aspecto de la campaña con algo de información, herramientas y voluntariado comprometido con la causa, aportando el financiamiento de su propio bolsillo, como muestra el área gris claro de la figura 1, y otra muy diferente es cubrirla con mucha información, innovando tecnologías y gestionando la campaña con personal altamente capacitado y experimentado, sostenidos por un importante financiamiento y apoyados en un gran aparato político, como muestra el área gris oscuro. El área gris claro es la que denomino “*la fórmula de la escasez*” de recursos. Solo permite participar del juego democrático en forma

testimonial. Por el contrario, el área gris oscuro conforma lo que yo denomino “*la fórmula de la abundancia*” de recursos. Ella es la que brinda la posibilidad de competir por el poder.

Sustentado en evidencia empírica generada en mi participación en veinticinco campañas electorales locales, provinciales y nacionales, y en el estudio de otras tantas campañas ajenas, en las siguientes páginas abordaré en detalle todos y cada uno de esos factores mencionados en la fórmula, intentando demostrar su validez como propuesta para el cálculo preventivo de posibilidades o el análisis posterior de resultado, de cualquier campaña electoral.

DESENTRAÑANDO LOS TERMINOS ARGUMENTALES DE LA FÓRMULA PARA GANAR ELECCIONES

LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados es el principal elemento sobre el que se asientan las estrategias de marketing y una campaña política no deja de ser una campaña de marketing.

El proceso de investigación involucra la puesta en marcha de múltiples herramientas y metodologías de estudio de opinión pública tendientes a auscultar el mercado electoral para conocerlo en profundidad y, entre muchas otras cosas que iremos viendo en este capítulo, descubrir los nichos donde se encuentran los votantes. Detectar sus demandas, aspiraciones y motivaciones de voto hacia las diferentes ofertas. Monitorear sus cambios de humor e intereses.

Cómo también descubrir aquellas otras ofertas que compiten votos en forma directa de nuestros potenciales electores.

Aunque la importancia de esta tarea es fundamental para iniciar correctamente la gestión de cualquier campaña electoral, sorprende ver la cantidad de políticos que lanzan sus candidaturas a diferentes cargos sin implementarla.

Generalmente motivados en la intuición, la información sesgada que reciben de los medios de prensa o el comentario interesado de sus círculos de relaciones habituales, muchos políticos creen interpretar al electorado y construyen sus ofertas en base a falsas premisas.

Así vemos como priorizan a la comunicación en el inicio de sus campañas electorales, generando creativos slogans, llamativas piezas publicitarias y prometiendo aventuradas propuestas de políticas públicas que, la mayoría de las veces, nada tienen que ver con las demandas, sueños y expectativas que motivan a los electores.

Esta forma de proceder equivale a poner el carro delante de los caballos. La comunicación, que veremos en detalle más adelante, debe ser consecuencia de la estrategia, que a su

vez debe ser consecuencia de la investigación. Por lo tanto, el camino que deben transitar las campañas es justamente el inverso: comenzar con la investigación.

Ese error de lanzarse a la piletta sin verificar la cantidad de agua que hay en ella puede encontrarse motivado en la ignorancia de buena parte de la política respecto de la conformación de los nuevos electorados.

En este sentido, pese el gran trabajo pedagógico que hacen muchos colegas a través de los medios de comunicación, al que me sumo cada vez que tengo la oportunidad de hacerlo, queda a la vista que nos quedamos cortos.

Más interesados en conocer los valores de ‘imagen’ o ‘intención de voto’ de los candidatos y espacios políticos, los periodistas y comunicadores suelen llevarnos más a hablar de eso que a explicar las causas que los originan y los métodos que usamos para conocerlas.

Tal vez allí encontremos el origen del mote de “gurú” que se le suele endilgar a los colegas más reconocidos de la industria, creyéndoselos seres superdotados de alguna extraordinaria capacidad de interpretación del sentir popular. Y lo real es que no existe tal superpoder ni persona

que lo detente. Existen la ciencia y la técnica que permiten acceder al conocimiento.

Las ciencias como la sociología, la psicología, la neurología y la computación, por ejemplo. Y sus técnicas de aplicación a la investigación en campañas políticas como las encuestas por muestreo, las entrevistas en profundidad o en grupos focales, los estudios de respuestas neurofisiológicas o la analítica de datos, por mencionar solo como ejemplo algunas técnicas de estudios que solemos realizar con mi equipo de colaboradores para las campañas que nos contratan.

No existe un mercado único electoral. Existen múltiples electores diferentes, motivados por múltiples causas que ordenan sus preferencias electorales y para conocerlos, identificarlos, saber que piensan y que sienten, existen múltiples técnicas de estudios. Todas útiles y muy valiosas, pero no todas sirven para la misma tarea, con lo que su aplicación dependerá de cada necesidad particular de conocimiento.

ESTUDIOS CUALITATIVOS

Individuales como las entrevistas en profundidad o grupales como los *focus* son encuentros cara a cara con personas previamente seleccionadas cumpliendo determinados patrones de representación del universo de estudio (sexo, edad, clase social, etc.). Pueden ser presenciales o mediadas por alguna tecnología de video comunicación como las plataformas *Zoom* o *Google Meet*, por ejemplo.

Se usan las entrevistas y grupos de enfoque para descubrir y registrar los temas de interés de las personas y sus principales preocupaciones (*issues*) que se encuentran manifiestas en sus mentes (*top of mind*) o las palabras claves (*keywords*) que estructuran su semántica (códigos lingüísticos con los que construyen sus pensamientos e imágenes políticas).

Con mi equipo experimentamos también su aplicación combinándolas con tecnologías de investigación de las neurociencias, que en los últimos años se están aplicando al marketing generando una nueva disciplina conocida como neuromarketing.

El objeto del neuromarketing es investigar las motivaciones subyacentes en las mentes de los electores, que no se pueden manifestar en palabras por encontrarse dentro del inconsciente. Las respuestas neurofisiológicas a un jingle de campaña, medidas con electroencefalogramas (*EEG*). La atención a una fotografía o spot de video, siguiendo el enfoque de los ojos (*EyeTracking*). También las respuestas psicofisiológicas a fotografías de candidatos, usando los test de asociación implícita (IAT), son ejemplos de algunas de esas técnicas de investigación.

Estos estudios basados en respuesta a la estimulación de los sentidos resultan muy útiles para probar el material publicitario de la campaña y descubrir las reacciones que provocan en la gente antes de lanzarlo a los medios. Posibilitando corregir la pieza para maximizar sus fortalezas o eliminarla de la biblioteca publicitaria si su respuesta no fuera la esperada. Aunque vale una necesaria aclaración para los lectores argentinos: su costo es muy elevado, motivo por el cual su aplicación está reservadas a campañas nacionales o algunas estaduales.

En el caso particular del IAT lo empezamos a utilizar en nuestra consultora en la campaña legislativa nacional del

año 2021, basándonos en la experiencia de Alexander Todorov (profesor de psicología de la Universidad de Princeton) que investigó la forma en que los humanos perciben, evalúan y dan sentido al mundo social, confirmando la veracidad de aquel famoso apotegma “la primera impresión es la que vale”.

Todorov descubrió que el cerebro solo necesita 40 milisegundos para formarse una opinión sobre un desconocido. Un tiempo menor al de un parpadeo y en el que es absolutamente imposible analizar el carácter de esa persona. No obstante, es un espacio suficiente para que el ojo pueda escanear el rostro del sujeto en cuestión y el cerebro interpretar, de forma casi inconsciente, si sus rasgos faciales les inspiran confianza, peligro, o liderazgo.

Un hallazgo fantástico que el especialista en etología y comunicación no verbal, Mario Russo (cientista social y politólogo, docente de postgrado de la escuela de política y gobierno de la UCA), en su libro *Animales Políticos* (2021)⁴ explica en detalle:

“Todorov y su equipo se dispusieron a comprobar si el rostro de un candidato político ejercía influencia en lo

competente que sus votantes pensaban que era (...) tomaron fotografías de las páginas web a congresistas y a gobernador en los Estados Unidos, para luego mostrárselas a personas que votaban en otros distritos, de manera que los participantes del estudio no supieran quienes eran los candidatos, ni conocieran su programa político o su partido (...) aquellos juicios veloces sobre competencias basado solo en un rostro, predijeron con altos niveles de acierto el resultado de las elecciones a gobernador de 1995 a 2002.”

Este fenómeno, que se debe a “sesgos cognitivos” que explicaremos más adelante, se comprobó que se manifiesta desde edades muy tempranas, según lo investigado por otros científicos que Russo cita en su libro: “Un estudio mostró a niños de entre cinco y trece años, pares de caras de candidatos electorales y les preguntaron a quienes de ellos preferirían como capitán en un hipotético viaje en barco. Aunque parezca mentira, los niños eligieron al ganador de las elecciones ¡en el 71 por ciento de las ocasiones!”.

En el capítulo de este libro dedicado a la estrategia volveremos a este tema cuando hablemos sobre la preparación del candidato y expliquemos el “*efecto halo*”.

En su tratado, *El Big Five como herramienta política* (2016), el reconocido psicólogo y consultor político uruguayo Daniel Eskibel se pregunta, “¿las personas nos mienten en las encuestas?” y responde, “En realidad no importa tanto porque ese no es el problema. El problema es que hacemos las preguntas equivocadas. Preguntamos siempre lo obvio, lo racional, lo consciente... Preguntamos a nivel de superficie, apenas sobrevolando ese 5% de la psicología humana que es lo que está a la vista. Y olvidamos el 95% restante. Así es que obtenemos resultados equivocados. Y sobre esa base nuestra comunicación política también se equivoca”.

La aplicación de los estudios cualitativos en una campaña electoral es permanente, pero se torna fundamental e indispensable hacerla al comienzo de esta, dentro del denominado grupo de “estudios de base”, para descubrir los motivos por los cuales los electores pueden aceptar o rechazar nuestra oferta política.

Es justamente en este estudio donde también buscamos el resquicio, el atajo o flanco indefenso del adversario que nos brindará la “oportunidad” de la victoria, que abordaremos en el siguiente punto.

También la investigación cualitativa es la herramienta ideal para la investigación interna del equipo de campaña. Porque no se trata solamente de saber lo que pasa puertas afuera, con el electorado o los medios de comunicación, sino también conocer lo que sucede puertas adentro, con el equipo que gestiona la campaña.

En mi experiencia, la mayoría de las crisis que afectan a una campaña electoral no se originan tanto desde el exterior, en la acción ofensiva de los adversarios, como desde el interior en los problemas previos no calculados, las reacciones espontáneas que desestabilizan al candidato o su equipo y en las relaciones de convivencia entre los propios integrantes de la campaña.

Por esta razón entre las primeras investigaciones que deben hacerse al comenzar una campaña están las orientadas hacia adentro de la misma. Estudiar al candidato, su familia, su entorno político más íntimo, el equipo de comando y al resto de los candidatos que conforman la lista.

No es un proceso fácil el que se transita en la etapa de investigación interna porque allí algunos miembros pueden percibir una amenaza a su participación en la campaña. Por eso es recomendable que la misma sea ejecutada por una

consultora externa. Como también es importante explicarles a los miembros del equipo que los asesores contratados para asistirlos no buscan competir con ellos por ningún cargo futuro ni reconocimiento afectivo de su líder. Su misión es ayudarlos a conseguir sus objetivos, detectando a tiempo los puntos oscuros que haya para anticiparse a los problemas que pueden surgir y evitarlos.

Generalmente los miembros del grupo político con los que nos encontramos al inicio de la campaña. Son profesionales que acompañan al candidato desde alguna labor empresarial, ejecutiva o legislativa previa. Pueden ser grandes técnicos en sus áreas y de absoluta confianza personal del líder para cumplir funciones de gobierno, pero eso no los hace expertos en gestión de campañas electorales. Muchas veces es preferible que alguno de ellos de un paso al costado y se resguarde para formar parte del futuro gabinete de secretarios o ministros, dejando su lugar en la campaña a otra persona, que tal vez no ocupe jamás ningún cargo público, pero que su aporte pueda ser mucho más eficaz a la campaña.

‘Joe’ Napolitan, padre de la consultoría política que citaré repetidamente en este libro, les recomendaba a sus clientes,

entre los que se encontraban John F. Kennedy, Lyndon Johnson y Boris Yeltsin, que “hay que utilizar los mejores expertos que se puedan obtener sin preocuparse de herir los sentimientos de alguien”.

En 2019, desde PGD Consultores, asesoramos una campaña en la provincia de Santa Cruz, Argentina. Allí la encargada de investigación interna de mi equipo detectó una fuente de amenaza proveniente de uno de los miembros del *War Room*. Informamos sobre la misma al candidato y al jefe de campaña, con nuestras sugerencias correspondientes de prevención y cambio del integrante.

Los líderes de la campaña decidieron continuar la misma manteniendo la persona en su lugar, pero atentos a nuestra sugerencia crearon una estrategia de contingencia. No pasaron muchas semanas hasta que la amenaza se transformó en crisis: explotó un escándalo público que ubicaba a esa persona en un hecho de abuso sexual. Pero la alerta temprana que dimos y la estrategia de contingencia planificada por el candidato y el jefe de campaña hicieron un exitoso control de daños que minimizó el impacto negativo.

Con los datos recogidos en los estudios internos y externos se realizan los diferentes análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y se construyen los mapas de posicionamiento perceptual y de empatía, del mercado en general como de las ofertas en particular.

Reitero que con estos estudios cualitativos lo que se busca es conocer causas, motivos, razones, reacciones, no impacto. Aquí la pregunta clave que nos hacemos los investigadores es “¿Qué?”. Qué piensa, qué siente, qué escucha, qué ve, qué dice, qué hace, el elector.

Para medir y cuantificar el impacto de esas causas, motivos, razones y reacciones en el mercado electoral hacemos encuestas.

Si el objeto de los estudios cualitativos es conocer las causas que motivan los fenómenos de conducta, el objeto de los cuantitativos es magnificar su impacto en el mercado.

Allí encontramos que ambos sistemas de estudios de la opinión pública se tornan complementarios. No se invalidan ni se suplantán unos con otros, sino que se relacionan para conseguir un mejor y más profundo conocimiento del mercado.

Muchas campañas, por ignorancia, por prejuicio o por ahorro de dinero, suelen desechar algunos de ellos. Generalmente el cualitativo. Basando sus decisiones únicamente en el cuantitativo. Y ahí cometen un gran error. Porque por más preguntas que se hagan y por mayor que sea la cantidad de gente que las respondan, de nada valdrán esas respuestas si las preguntas fueron equivocadas.

ESTUDIOS CUANTITATIVOS

“Pienso que, hasta ahora, aún con sus muchas limitaciones, la encuesta por muestreo es el mejor método conocido para investigar la opinión pública”⁵ (Manuel Mora y Araujo. 2012).

Las encuestas.

Son el sistema de consulta más conocido y difundido. Se basan en la realización de preguntas a un conjunto específico de personas, por medio de un formulario estandarizado.

Si, como dijimos anteriormente, las entrevistas personalizadas o en grupo de enfoque tienen por objeto buscar las causas, motivos, razones y reacciones que

producen determinados fenómenos sociales, les cabe a las encuestas magnificar ese fenómeno cuantificando su impacto en la población de estudio. Motivo por el cual es fundamental que la muestra que se analice sea lo más representativa posible de ese universo.

De allí la definición de “encuesta por muestreo” que menciona en la cita anterior Mora y Araujo.

No es extraño escuchar frases como esta que, huelga repetirlo, escuché yo mismo de algunos de los clientes que asesoré: “en la encuesta que hicimos en casa el domingo, con la familia completa, a nadie, salvo el novio de mi hija, le gustó el jingle de la campaña”. O esta otra, “Creo que vamos muy bien porque en la encuesta que hicimos en el club de padel la otra tarde, todos coincidían en que ganaríamos las elecciones”.

Por más objetividad que el autor de esas requisitorias le haya puesto a la pregunta y análisis de las respuestas que hizo en su casa o en el club al que pertenece, sepan que eso no tiene nada que ver con lo que es una verdadera encuesta por muestreo y su conclusión constituye una “falacia de generalización apresurada”, dado que pretende establecer

una afirmación general sobre un grupo o conjunto de personas a partir de muy pocos casos de estudio y en nada representativos de la población de interés.

Si bien la historia de la estadística registra aplicaciones de este sistema de mediciones cuantitativas desde fines del siglo XIX, no fue hasta 1936 que las encuestas por muestreo tomaron real dimensión y estado público, debido a su intervención en la campaña presidencial norteamericana entre el demócrata Franklin Roosevelt y el republicano Alf Landon.

Un par de meses antes de la elección, la por entonces prestigiosa revista *The Literary Digest*, que se vendía por suscripción a más de 30 millones de norteamericanos, incorporó entre sus páginas un formulario de preguntas con respuesta paga, consultando la intención de voto. Así publicaron como resultado que recibieron más de 2 millones de respuestas que otorgaban un 60% de intención de voto al candidato Landon.

Contradiendo aquel resultado de la revista *The Literary Digest*, el publicista George Gallup y el investigador de mercados Elmo Roper, realizaron estudios estadísticos por separado, examinando unos pocos miles de casos, pero

utilizando el método científico de “muestreo probabilístico”. Publicaron sendos estudios con resultado también de casi 60% de intención de voto, pero a favor del candidato Roosevelt.

Al escrutarse los votos de la aquella elección que consagró la victoria de Roosevelt con 60,8%, quedó demostrada la exactitud del método científico de las encuestas de Gallup y Roper cuyo pronóstico se ubicó apenas a 0,8 puntos del cómputo final.

Las encuestas por muestreo son un instrumento de investigación científica y por tal deben cumplir una serie de requisitos tabulados y rigurosas metodologías de aplicación que garantizan la fiabilidad de sus resultados. Ninguna encuesta casera cumple con esos requisitos. Sin embargo, y huelga repetirlo, sorprende ver la cantidad de políticos que basan sus decisiones en consultas caseras.

Hay varios formatos de encuestas y modos de realizarlas. Dado que el objeto de esta parte del libro es la investigación de mercados electorales, cuando hablamos de encuestas nos referiremos exclusivamente a las “encuestas por muestreo probabilístico”.

Metodología científica.

Como las encuestas se tratan del estudio de amplias poblaciones basándonos en una muestra representativa de pocos casos, es necesario que se cumplan dos condiciones: una, que la muestra represente lo más fielmente posible a la población en estudio; la otra condición es que todos los integrantes de esa población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para conformar la muestra.

Con relación a la modalidad de captura de datos para la encuesta podemos distinguir en tres las más utilizadas en este momento: presenciales domiciliarias, telefónicas (*Interactive Voice Response, IVR*) y por internet (*Computer Assisted Web Interviewing, CAWI*). Todas válidas. Aunque, y huelga decirlo, ninguna garantiza la exactitud del resultado, motivo por el cual se presentan declarando su “nivel de confianza” y “margen de error” estadístico estimado.

Las encuestas presenciales basan su fortaleza en que el entrevistador se encuentra cara a cara con el entrevistado en el domicilio seleccionado rigurosamente por el analista de diseño de la muestra. Pero ¿qué pasa cuando ese

domicilio queda en un paraje remoto, geográficamente difícil de acceder? ¿Se envían entrevistadores a esos lugares lejanos? ¿y si el domicilio seleccionado por el analista recayera en una villa marginal de alta inseguridad y los habitantes de algunas de esas viviendas fueran personas de mala reputación? ¿el entrevistador realmente realizaría la encuesta? si así lo hiciera ¿lo haría con la tranquilidad necesaria para no incurrir en ningún error? Justamente una de las debilidades de este sistema es el llamado “sesgo de entrevistador”. Otra es que sus costos son los más elevados del mercado.

Las encuestas telefónicas minimizan el riesgo de inseguridad del entrevistador y el elevado costo económico del sistema presencial anterior, pero presentan otras debilidades, como, por ejemplo, que la mayoría de esos sistemas están orientados a teléfonos fijos, dado que son los que se encuentran registrados con domicilio en la guía telefónica permitiendo su selección aleatoria al analista de diseño de la muestra.

Desde la revolución de la comunicación celular hace 20 años, las telefónicas prácticamente han dejado de instalar teléfonos fijos y muchos de los entonces instalados incluso

fueron dados de baja, con lo que la cobertura geográfica de los mismos, en algunas localidades y regiones, es muy limitada, encontrándose aquí su dificultad para cumplir con la premisa probabilística.

El sistema de encuestas por internet es el más novedoso y por tanto el más cuestionado por los ignorantes y los conservadores del purismo metodológico. Se le critica principalmente su debilidad de cumplimiento con la premisa probabilística (que todos los miembros de la población de estudio tengan las mismas probabilidades de acceso a la muestra), ya que asumen erróneamente que hay grandes porciones de la población que no tienen acceso a internet. Pero entre sus puntos más fuertes se le reconoce que es el único que llega donde los otros dos no pueden entrar: los pueblos y parajes geográficamente más recónditos y los barrios marginales más inseguros.

En lo particular no tengo pruritos con ningún sistema. Todos me resultan válidos y a todos ellos hecho mano, según las circunstancias lo ameriten. Y recomiendo lo mismo a quien esté leyendo este texto.

Por ejemplo, con mi equipo usamos el sistema presencial para hacer encuestas en “boca de urna” (también llamadas

“de salida” en muchos países) que son las que se realizan el mismo día de la elección afuera de los recintos de votación, para anticipar el resultado de estas y, su aplicación más importante, conocer el motivo que impulsó a los electores su decisión de voto. Y usamos el sistema *CAWI* para hacer todas las restantes encuestas, arribando a los entrevistados por geolocalización en redes sociales, envío masivo de correos electrónicos, mensajes SMS y Whatsapp. Garantizamos la probabilidad tomando aleatoriamente los registros de respuestas de la base de datos recogida, como también en la eliminación de registros al realizar los ajustes de cuotas. Garantizamos la representatividad de la población en estudio estratificando la muestra y cumpliendo con los ajustes de cuotas de sexo, edad, estudios, etc. correspondientes a cada uno de esos estratos, en un proceso mecánico asistido por un algoritmo de computación basado en Inteligencia Artificial, garantizando la integridad de la muestra al evitar la manipulación de los registros de datos.

Tipos de encuestas.

Hay varios tipos de encuestas según las necesidades y requisitorias del estudio. Como mencioné antes existen las

de “base o referencia” que se hacen al principio de la campaña, las de “seguimiento” que se hacen a lo largo de la misma, los “tracking” diarios que generalmente se hacen en las semanas finales, y las de “boca de urna o salida” el mismo día de la elección.

La encuesta de base es sin dudas la más importante de todas e involucra el mayor trabajo de investigación previa de la campaña. Se realiza al principio de todo, cuando el dirigente o espacio político empiezan siquiera a pensar en presentarse a las elecciones, pero aún no lo tienen decidido ni saben cómo hacerlo, justamente para, a partir de ella, tomar esa decisión.

Si bien este tema lo ampliaré en profundidad cuando explique el factor “tiempo” de la fórmula de cálculo del IPOV, aprovecho acá para explicar someramente que los candidatos competitivos no inician sus campañas electorales el día que presentan su candidatura o lanzan su fórmula. Mucho menos el día que la ley habilita el inicio de la campaña, sino muchos meses antes.

De la misma manera que un deportista de alta competencia se prepara físicamente y entrena técnicamente con mucho tiempo de anticipación a la justa, los políticos competitivos

también preparan sus candidaturas con suficiente tiempo previo. Y lo hacen comenzando con el denominado “estudio de base o referencia”.

El estudio de base o referencia involucra los dos sistemas de investigación detallados aquí: los cualitativos y los cuantitativos. Y no se agota en un solo *focus* o una sola encuesta, son varias de ellos las que se hacen. Tantas como sean necesarias hasta evacuar todas las dudas y cubrir todos los vacíos que haya en el mapa estratégico de la campaña. Todas las necesarias hasta conocer a la perfección el campo de batalla donde se libraré la contienda electoral.

Entre las decenas de ítems de investigación que podemos realizar en los estudios de base es importante, por ejemplo, conocer quiénes son los electores, dónde se ubican y cómo se organizan, cómo se informan, qué piensan, qué sienten. Sus motivaciones de voto, sus temores, resentimientos, necesidades y sueños. La imagen que tienen de los posibles candidatos (propios y adversarios). La consistencia del voto (duro, blando, difícil e imposible) y la competencia que hay con ellos (o flujo de votos); etc.

Con toda la información recogida en esos estudios se elabora el plan estratégico de la campaña, se define a los candidatos y se fija la línea de comunicación (marca, discurso, publicidad), que veremos en detalle más adelante, cuya ejecución irá monitoreando el área de investigación de la campaña por medio de las encuestas de seguimiento.

Las encuestas de seguimiento tienen por objeto medir el impacto de los mensajes de la campaña en los diferentes electorados, la evolución de la imagen de los candidatos, la consolidación o flujo de votos de las ofertas y, en el caso de nuestra oferta, nos permiten realizar los ajustes a la estrategia trazada, ya sea para proseguir por ese camino o tomar por algún atajo hacia la victoria.

Sobre el tramo final de la campaña ponemos en marcha los “*tracking*”, generalmente diarios, cuyo objetivo es medir las micro variaciones que se pueden producir en las decisiones de votos de algunos segmentos determinados. Generalmente los más críticos para la campaña por su alta volatilidad: los votos blandos y los indecisos.

En esta etapa de la campaña es donde se producen la mayoría de los enfrentamientos dialécticos (de ataques y

defensa) entre los candidatos y suelen dispararse las armas estratégicas ocultas para producir daño en el adversario (campañas negativas y sucias) que activan los planes de crisis y control de daños.

Muchas elecciones que se presentan muy reñidas desde el inicio suelen definirse en esta etapa final, con lo que es fundamental estar atento a lo que sucede en el electorado para actuar en consecuencia.

LA BIG DATA Y LOS NUEVOS ESTUDIOS DIGITALES

La tremenda penetración de la tecnología que hemos experimentado en nuestra vida en los últimos 20 años nos llevó a dejar de ser seres exclusivamente terrenales para convertirnos en seres híbridos, pasando gran parte de nuestro tiempo inmersos en la nube digital (*cloud*).

El teléfono, la computadora, la radio, la televisión y el centro musical que, desde su llegada a nuestras vidas en el último tercio del siglo pasado, eran elementos fijos que formaban parte del mobiliario de nuestros hogares, hoy se integran en un solo dispositivo móvil e inteligente que se funde con

nuestro cuerpo acompañándonos a todos los lugares donde vamos en todas las circunstancias de nuestras vidas.

Según un estudio argentino de consumos culturales realizado por la Fundación Colsecor⁶, 77% de los posibles votantes en la elección 2023 en Argentina, leían diarios y revistas en formato digital (internet y redes) y la mitad de ellos lo hacían para informarse sobre política y actualidad.

Dos de cada tres personas que consumían medios digitales diariamente, además de hacerlo para informarse y entretenerse, los usaban para estar permanentemente comunicados con sus familiares, amigos y conocidos, vía mensajería instantánea y redes sociales.

Vivimos en una era híbrida donde lo real y lo virtual se funden y se confunden en un solo ambiente que no solo nos permite acceder al conocimiento sino también participar de la gran conversación digital.

Compartimos nuestras opiniones, comentarios, estados de ánimo y vivencias varias en las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, Whatsapp, Telegram, etc. Pero no se agota en esos medios solamente nuestro comentario. Muchos dispositivos móviles incluso

escuchan nuestra conversación real con otras personas registrando cada una de las palabras que decimos, para asociarlas con las marcas (y partidos políticos) o productos (y candidatos) que hayan pagado en alguno de los servicios publicitarios (*Advertisement, Ads*) y mostrarnos en la pantalla de nuestro teléfono algún contenido relacionado con esa conversación cuando ingresemos a la red.

Hablábamos en el punto anterior sobre la importancia de la realización de encuestas de tracking diarios en la etapa final de la campaña, y hoy la tecnología nos brinda, a través de los sistemas de *BigData* como el *social listening* y la minería de datos, por ejemplo, herramientas poderosísimas para integrarlo al análisis de relación de variables.

Del inglés, *social listening* significa “escucha social”. Una práctica de monitorización de la conversación que las personas mantenemos en redes sociales, blogs y portales de noticias, que facilita descubrir lo que se dice sobre la campaña y los candidatos (análisis semántico) y como los electores la sienten emocionalmente (análisis de sentimiento).

Al análisis semántico es muy común verlo reflejado en las “nubes de tags” (etiquetas), que son representaciones visuales de las palabras que conforman un texto, en donde el tamaño de cada palabra es proporcional a la frecuencia de menciones de la misma.

El análisis de sentimiento consiste en evaluar las emociones, actitudes y opiniones con que los electores, reaccionan respecto a un candidato o propuesta específica.

Además de reunir múltiples *insights* muy útiles para construir la narrativa de la campaña, el *social listening* nos permite conocer lo que sucede en cada nicho o segmento de electores, tanto propios como ajenos. Saber qué pasa con la campaña propia y la de la competencia, reaccionar rápido a los cambios de humor del electorado y así poder impactar positivamente en el resultado de la elección.

Sun Tzu, aquel famoso general chino del siglo V (a.c.) que escribió el mayor tratado de estrategia militar de la historia, conocido como “El arte de la guerra”⁷, decía que el general que gana la batalla hace muchos cálculos antes de pelear, y el general que pierde hace pocos cálculos: “Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede.

Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realiza cálculos en absoluto”. En el marketing en general y en el marketing político en particular, apelamos mucho a las enseñanzas de Sun Tzu, cosa que te mostraré en detalle más adelante en este libro.

Como en la guerra, podemos afirmar que el político que gana las elecciones hace muchos estudios y encuestas antes de lanzar su candidatura y otros tantos más luego de ello, mientras que la mayoría de los políticos que pierden hacen pocos estudios y encuestas, dejándose guiar, erróneamente, por su intuición o las opiniones de sus amigos y de la prensa.

LA OPORTUNIDAD

En política, la oportunidad se refiere a la capacidad de aprovechar las circunstancias favorables para lograr un objetivo. Esto puede implicar tomar decisiones rápidas y arriesgadas, o ser capaz de adaptarse a los cambios repentinos. También puede significar ser capaz de identificar y explotar las debilidades de los oponentes.

Un buen estudio de mercado electoral debe saber encontrar la oportunidad que le brindará la ventaja para llevar al éxito a la campaña. Si no la encuentra puede suceder que el estudio este mal realizado o que ella no exista, con lo que la campaña debiera replantear su objetivo preliminar.

En el año 2011 Cristina Fernández de Kirchner gobernaba la República Argentina y Mauricio Macri la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La presidenta argentina había enviudado el año anterior y aún vestía el luto por la muerte de su esposo, el expresidente Néstor Kirchner. Mauricio

Macri, líder del partido PRO, se erigía como uno de los principales opositores al gobierno nacional.

Otro era el empresario Francisco de Narváez, ganador de las elecciones legislativas de medio término en 2009, nada más ni nada menos que contra el mismísimo Néstor Kirchner, lo que lo invitaba soñar con encabezar la fórmula presidencial en 2011. Pero tenía un problema legal: había nacido en Colombia. Motivo por el cual todas las miradas recaían sobre Macri.

Cuenta la leyenda que Marcos Peña, secretario general de gobierno porteño y el consultor político Jaime Durán Barba, junto a un puñado de colaboradores, se reunieron en el departamento del ecuatoriano sobre la avenida Alvear, para analizar encuestas y estudios cualitativos que Macri había mandado a realizar para definir si se postularía a la Presidencia de la Nación o buscaría ser reelecto para otro mandato en la Ciudad de Buenos Aires.

Luego de analizar los estudios, Peña y Duran Barba se comunicaron con Macri por videoconferencia para brindarle las conclusiones del mismo. El ecuatoriano habría

roto el silencio con esta frase: “Mauricio, no se le puede ganar a una viuda”.

La oportunidad estaba del lado de Cristina. La sorpresiva muerte de su marido y la empatía generada en la sociedad por la manera en que la presidente sobrellevó el trágico evento, habían revalorizado su imagen.

Macri fue por la reelección en la jefatura porteña. Y Cristina fue reelecta presidente con el 54% de los votos.

La oportunidad es un factor importante en el éxito político, ya que puede permitir a un candidato o partido obtener una ventaja sobre sus rivales.

En el año 2011 también, en la provincia argentina de Río Negro, se presentaban elecciones para renovación de autoridades estadales: gobernación, legislatura, municipios.

El partido Unión Cívica Radical venía gobernando esa provincia de manera ininterrumpida desde el retorno del país a la Democracia en 1983. Ese año el gobernador Miguel Saiz finalizaba su segundo mandato impedido legalmente de una nueva reelección, por lo que, luego de un proceso

interno, el partido radical definió a César Barbeito como su candidato a gobernador.

Su principal e histórico rival era el Partido Justicialista, también llamado “peronismo”, que venía perdiendo todas las elecciones provinciales desde 1983 a esa fecha. Su principal líder era el intendente (alcalde) de la ciudad valletana de General Roca, Carlos Soria, quién había sido candidato a gobernador y derrotado en el año 2003 por Saiz.

Si bien las encuestas presentaban un escenario parejo entre la UCR gobernante y el PJ opositor, en los *focus groups* emergía un creciente descontento social con el gobierno, mostrando su fuerte desgaste por sus largos 28 años en el ejercicio del poder ¡Acá se insinúa la oportunidad!

Cómo también venía sucediendo desde la década anterior, aparecía un tercer partido que podría romper ese equilibrio, de inclinarse por alguno de los dos bandos.

Ese tercero en discordia, lugar que en el pasado habían ocupado el Partido Provincial Rionegrino (PPR) o el Movimiento Patagónico Popular (MPP), en 2011 se llamaba Frente Grande (FG) y su líder era el intendente (alcalde) de

la también ciudad valletana de Ingeniero Cipolletti, Alberto Weretilneck.

Llegado el momento del cierre de listas, Weretilneck se inclinó por acompañar a Carlos Soria en la fórmula del peronismo.

Ganaron con el 50,39% de los votos, rompiendo con la hegemonía radical de 28 años en el gobierno. El candidato oficial César Barbeito alcanzó apenas el 37,32%.

A veinte días de asumido el gobierno, Carlos Soria muere asesinado en su casa a manos de su mujer y Alberto Weretilneck asume su lugar como gobernador de Río Negro; cargo que mantiene hoy en día luego de haber sido reelecto en 2015 y haber vuelto a ser elegido en 2023.

A Weretilneck se lo conoce también con el mote de “*el brujo*”, por su capacidad aparente de predecir el futuro. Pero, aunque no descarto que pueda tener alguna habilidad esotérica, lo conozco personalmente y doy fe que es uno de los mayores políticos estudiosos de encuestas. Todo lo manda a medir. Y seguramente allí, en la lectura minuciosa de las encuestas y focus groups, puede justificarse su

decisión de acompañar al PJ en aquella elección ¡Vio la oportunidad y la aprovechó!

LA ESTRATEGIA

Toda la información que recogemos sobre el estado del mercado electoral, usando los métodos y herramientas detallados anteriormente, tiene por objeto ayudar a la alta dirección a elaborar la estrategia de campaña.

En su ponencia en la 19° Conferencia anual de la Asociación Internacional de Asesores Políticos del año 1986, titulada "100 cosas que he aprendido en 30 años de Trabajo como asesor de campañas Electorales"⁸ el gran Joseph Napolitan, asesor de la campaña presidencial de John Fitzgerald Kennedy, afirmaba en el primer puesto de sus máximas que "La estrategia es el factor individual más importante en una campaña política. Una estrategia correcta puede sobrevivir a una campaña mediocre, pero incluso una campaña brillante puede fallar si la estrategia es errónea."

La estrategia es el plan de acción que guía la campaña desde el inicio hasta el final, para cumplir un objetivo.

El objetivo.

Para muchos candidatos y partidos, el objetivo puede ser ganar la elección. A otros tal vez no le interese el triunfo, sino aumentar la cantidad de bancas legislativas o sostener el poder relativo de su bloque parlamentario. Para otros puede ser solamente lograr su instalación en el mercado, elevando el piso de conocimiento e imagen positiva que le permita aspirar a algo mayor en la siguiente elección.

Sea cual fuere el objetivo propuesto alcanzar con la campaña, el mismo debe estar presente y claro desde el primer momento, ya que conformará el norte hacia donde ir, permitiendo medir el grado de cumplimiento conseguido en el camino. Por eso es fundamental que ese objetivo sea “realista”.

Puede parecer increíble, pero he participado en campañas donde tanto el partido como el candidato pretendían alcanzar objetivos más allá de sus posibilidades y mi trabajo en ellas, además de ayudarlos a lograr lo posible, debía dedicarle no menos esfuerzo a mantenerlos con los pies en la tierra, enfocados en la realidad.

Cuando el candidato o su partido, embelesados por los cantos de sirenas y el fervor del microclima militante, pierden la noción de la realidad, también pierden el norte y el desvío del camino trasado en la estrategia es inevitable. Allí, justamente, es donde se producen los mayores errores de la campaña y si no se corrigen inmediatamente el resultado final de esta puede ser catastrófico.

El éxito en una campaña no se mide en el triunfo sino en el grado de cumplimiento del objetivo planteado al inicio de ella. Cuando se fijan objetivos muy grandes, que exceden los límites de la capacidad y recursos disponibles de la campaña, lo más probable es que no se alcancen, produciendo una profunda frustración en el candidato y partido que le impedirá ver con objetividad los logros que pudo haber conseguido.

Un campeonato no es algo que se gane en el primer partido o carrera que se dispute. Se gana partido a partido, carrera a carrera, sumando puntos. Lo mismo sucede en política. El cargo mayor de Intendente, Gobernador o Presidente es único y se encuentra en lo más alto de la competencia electoral. Son muy raras las ocasiones en que se alcanzan de un golpe, en una sola elección. En la mayoría y más

comunes de las veces quienes los alcanzaron transitaron un arduo camino previo. Paso a paso.

Por eso la investigación adquiere tanta importancia y debe realizarse previo a la planificación de la estrategia. Porque permite conocer la posición relativa del candidato y el partido en el mercado electoral: dónde están y a qué distancia del lugar que pretenden. Con quienes compiten por ese lugar y a que distancia están de alcanzarlo, etc.

El plan estratégico de una campaña debe responder con claridad y contundencia al menos a estas preguntas básicas:

¿Qué quieren votar los electores? ¿Qué ofertas satisfacen ese deseo? ¿Qué posición ocupa la oferta propia en el mercado electoral? ¿Qué hace especial a esta oferta para que sea elegida por sobre las demás? ¿Qué se necesita para poder competir con las otras ofertas por la decisión de voto de los electores? ¿Se tienen los recursos suficientes para entablar ese nivel de competencia o hay que conseguirlos? ¿dónde se consiguen los recursos? ¿cómo se consiguen los recursos? ¿a cambio de qué? ¿Se está dispuestos a pagar los costos necesarios para lograr el objetivo? ¿Cómo será la relación con los demás competidores para ganarles su cuota

de mercado? ¿Cuál es la cuota de mercado que se pretende conseguir? (ahí está el objetivo), etc.

Nuevamente la cruda realidad versus la utopía romántica que tienen muchos acerca de la competencia política: aunque parezca increíble conozco dirigentes que jamás se hicieron muchas de esas preguntas.

La organización.

Nadie gana una elección solo. Aún, hasta los líderes carismáticos más populares que se te ocurran, necesitaron de un equipo de campaña que los ayuden en las tareas cotidianas que ella implica. Y los equipos de campañas más exitosos son los que están coordinados por una alta dirección organizada en un “cuarto de guerra” (*War Room*).

Llamamos *War Room* al ámbito, lugar y organización de personas que ocupan la alta dirección de una campaña electoral. No son más de siete u ocho personas entre las que encontraremos al Candidato, al Jefe de campaña y a los coordinadores de las áreas de Finanzas, Organización territorial, Comunicación, Logística, Equipos técnicos, etc. Tienen por función diseñar y controlar la ejecución de las tácticas que permitan transitar coherentemente la estrategia

de campaña. Dentro de ese comando solemos ubicar también al asesor estratégico y su equipo de consultoría.

Como iré mostrando a lo largo de este capítulo, en marketing político hacemos uso de muchas palabras y definiciones provenientes de la jerga militar, incluso echaremos mano a citas de famosos tratados militares como “El arte de la guerra” del general chino Sun Tzu o “De la guerra” del general prusiano Carl von Clausewitz (1780-1831).

La expresión *War Room* (cuarto de guerra) la tomamos del líder británico Winston Churchill quien, al inaugurar el refugio subterráneo que lo albergó durante los días de los bombardeos alemanes sobre Londres expresó: “Esta es la sala desde la que dirigiré la guerra.” Y a partir de allí, según algunos autores, se comenzó a llamar ese lugar con el nombre de “*Cabinet War Room*”.

Pero quien introdujo este concepto a la política fue Hillary Clinton durante la campaña presidencial de su marido Bill en 1992, para identificar el lugar donde el jefe de esa campaña George Stephanopoulos se reunía a diario con el asesor estratégico de la misma James Carville para analizar

encuestas y diseñar las tácticas de ataques y defensa a ejecutar.

Una vez entrado en el fragor de la campaña, el *War Room* se debe reunir diariamente durante una hora -ceremonia en la que la presencia del candidato no es obligatoria-, para analizar y discutir el devenir diario de la campaña. Allí todos pueden opinar sobre todos los temas horizontalmente, pero una vez que se toma una decisión ese tema ya no se debate más, directamente se ejecuta la decisión.

Según cuenta el propio Carville en su libro *Buck up, suck up and come back when you foul up. 12 winning secrets from the war room*⁹. (2003) “la filosofía del cuarto de guerra era pasar de la responsabilidad del creador de la idea al que se resiste a ella. Si una idea es suficientemente buena para resistir noventa minutos de escrutinio de algunas de las personas más reticentes e inteligentes del país, probablemente es una muy buena idea”.

La característica diferencial de ese ámbito con relación a otros lugares físicos de la campaña es que debe ser verdaderamente seguro y lo que allí se habla, secreto. Porque ahí se definen los movimientos de los ejércitos

propios y las tácticas de ataques, defensas y contraataque. Y si ellas se filtrarán perderían su eficacia.

En su tratado “El arte de la guerra”, Sun Tzu decía que “sólo un gobernante brillante o un general sabio que pueda utilizar a los más inteligentes para el espionaje puede estar seguro de la victoria.” El cuarto de guerra es justamente un bunker secreto e inviolable donde se define la guerra para evitar la intrusión de espías enemigos que puedan arruinar los planes.

Comandar una campaña electoral no es una tarea sencilla. Liderar una lista como candidato principal tampoco. Ambas tareas son las más complejas de la campaña, requieren dedicación exclusiva y además atienden cuestiones diferentes. Motivo por el cual es extremadamente difícil y hasta contraproducente que ambas tareas estén unificadas en una misma persona.

No obstante, este axioma fundamental de la organización de las campañas modernas, puedo dar fe que en la inmensa mayoría de ellas el candidato principal es también el jefe de su campaña ¡Tremendo error!

El Jefe de campaña es el CEO de la empresa electoral que se monta con un único objetivo: imponer su producto (candidato) en el mercado. El producto es la estrella de la marca y siempre debe brillar.

Cuando se unifican ambas tareas en la persona del candidato se lo distrae con una serie de trabajos menores, rutinarios y sin mayor productividad en la empresa, restándole valioso tiempo a su verdadero objetivo que es ganar votos. Pero además se lo expone a lidiar con miles de problemas cotidianos, desde los más pequeños hasta los más grandes que mellan su moral y afectan su carácter.

Para lidiar con los problemas está, justamente, el jefe de campaña, que, en su resolución, muchas veces debe ser muy firme, agresivo y dueño de la última palabra. ¡Algo dictador! ponele. Perfil psicológico que el candidato jamás debe mostrar, ni hacia afuera ni hacia adentro de la campaña.

En 2021 asesoramos una campaña en la provincia de Neuquén, Argentina, en la que, pese nuestra insistencia, el candidato esquivaba nominar un jefe de campaña. Finalmente nomino a una persona para ocupar el cargo, pero no le delegó el poder que debe tener un verdadero jefe,

reservándose las decisiones más importantes para tomarlas él mismo, entre ellas la de selección de la lista de candidatos que lo secundarían.

En los grupos de personas todo va bien hasta que deja de ir bien. Y tarde o temprano las cosas dejan de ir bien. Se presentan problemas. Y como ya dije, en mi experiencia la mayoría de esos problemas en política son producidos más veces por causas internas que externas.

Algunos miembros de la lista de aquella campaña empezaron a manifestar problemas con la estrategia y, como el candidato principal era a su vez el jefe -de hecho de la misma, esos problemas se los llevaron a él generándose un clima de tensión casi permanente entre ellos. En vez de armonía y cohesión, la lista mostraba incomodidad y malestar. Y tarde o temprano esa “mala onda” empieza a notarla el elector, cuando, en vez de ver al candidato feliz y rebosante lo percibe crispado y enojado.

Un jefe de campaña, empoderado, lidia con todos esos problemas, preservando la salud mental del candidato para que pueda dedicarse a su único trabajo en la campaña: “enamorar” a los votantes.

El consultor

La complejidad que han adquirido las campañas modernas obliga a los candidatos y grupos políticos a recurrir a consultores políticos por asesoramiento.

Hay dos tipos de abordajes del servicio de asesoría. Uno interno donde la agencia consultora se integra al equipo de campaña conviviendo en el día a día como parte de él. Y otro externo donde la consultora aporta sus servicios y consejos sin integrarse al equipo de campaña.

También hay dos tipos de servicios que puede brindar una agencia consultora a la campaña. Uno es el asesoramiento integral, que comprende todo lo relacionado a los aspectos tácticos-estratégicos de la misma: la investigación, la estrategia y la comunicación. Y otro de asistencia parcial en algún o algunos temas puntuales (encuestas, social media marketing, media training, etc.)

“La mayor parte de los candidatos y de los responsables de campaña no saben qué hace o qué debería hacer un asesor. Hay que aclarárselo al principio para que sus expectativas no sean exageradas o irreales”, afirmaba Joseph Napolitan en sus 100 máximas. Axioma que comprobé empíricamente

en más de una ocasión, por eso la importancia de la incorporación de este tema en este libro.

Los consultores de campañas electorales somos profesionales especializados en esa tarea. Tenemos nuestra formación de base como la de cualquier profesional, pero además hemos adquirido conocimientos extras, específicos del *metier* electoral que hemos experimentado en multiplicidad de ocasiones comprobando sus resultados y mejorando sus técnicas de aplicación. Esto nos hace diferentes al resto del equipo de campaña del *war room*, sumándole nuestro valor agregado al mismo. Pero eso no siempre es bien entendido por los miembros de la campaña y muchas veces se producen cortocircuitos.

En una campaña que asesoramos en el año 2017, tuvimos muchos problemas con uno de sus miembros, que se lo pasó boicoteando nuestro trabajo. Motivo por el cual a partir del año 2019 incluimos los estudios de investigación interna para detectar y corregir este tipo de problemas, preventivamente.

Se trató de una campaña legislativa en la provincia de Buenos Aires. En ese distrito las listas se organizan por

secciones y partidos (departamentos) que comprenden varias localidades. Nuestro cliente era una nueva alianza de partidos políticos cuya lista estaba conformada por candidatos que representaban territorialmente toda la región. Políticos provenientes de distintos pueblos y diferentes partidos políticos miembros de esa alianza.

Entre las tareas a las que nos abocamos estuvo la de consolidación de la nueva marca, recientemente creada a nivel provincial, para su identificación y diferenciación del resto de la oferta. Para ello trabajamos en su identidad visual que transferimos a todos y cada uno de los medios que tomaban contacto con los electores, desde los volantes a los pasacalles, desde los afiches de la vía pública a los medios digitales. Esto, además de lograr la identificación de la marca buscaba darle coherencia a la misma con el discurso.

Los locales partidarios forman parte integrante de esos recursos de contacto visual con los electores, ya que allí los votantes se acercan a conocer a los candidatos, afiliarse a los partidos, pedir boletas, etc. con lo cual también diseñamos su estética visual externa (pintura, cartelería, etc.) e interna (banners, afiches, etc.) de manera que sean

todos iguales a lo largo y ancho de todo el territorio. Básicamente la misma lógica que tienen las sucursales de cualquier cadena comercial.

Sucedió que uno de los principales candidatos de la lista, que representaba a una de las localidades, “no creía” en nuestra estrategia de comunicación y decidió crear su propia imagen visual pintando el local de campaña con los colores y diseños que a él más le gustaba y haciendo lo mismo con los pasacalles y otras piezas promocionales.

Tuvimos muchas instancias de diálogo y discusión para hacerlo entrar en razón, pero fueron infructuosas. La campaña perdió la elección y por el sistema *D’hont* que rigió la distribución de cargos, ingresaron a la legislatura todos los candidatos de la lista anteriores al rebelde, que quedó afuera. Obviamente no fue solo por negarse a pintar su local con nuestro diseño, esa fue la manifestación más visual de su desavenencia con nuestro asesoramiento que además contradijo en todo lo que pudo.

En todo grupo donde se toman decisiones hay presente dos factores que alteran o condicionan los análisis impidiéndole al grupo tomar las mejores decisiones. Ellos son los “sesgos”

y los “ruidos”. El equipo de campaña está condicionado fuertemente por varios sesgos: el de confirmación, el ideológico y el afectivo, como mínimo; a los que se suma un clima de euforia propio de la adrenalina que produce la propia campaña, llamado “microclima de campaña” que vendría a ser el ruido.

La incorporación de un asesor y observador externo, objetivo, y especialmente entrenado en identificar esos problemas que afectan la toma de decisiones se hace así fundamental.

Esta visión “externa” tiene por objeto resguardar la integridad objetiva del observador respecto el objeto de observación, a modo de la “higiene de las decisiones”¹⁰ que define Kahneman en su último libro, llamado justamente Ruido.

Podemos definir entonces que el rol y función de la consultoría política es brindar los servicios de investigación previa y concomitante de la campaña; los servicios de comunicación estratégica como gestión de redes, imagen, narrativa, media training; y los de asesoría para la toma de decisiones estratégicas. Aportando una visión externa-

objetiva, y haciendo notar al equipo los errores por sesgos y ruidos que puedan estar influyendo en sus decisiones.

Antoni Gutiérrez-Rubí, consultor de las campañas de Cristina Kirchner en Argentina y Gustavo Petro en Colombia, afirma que el consultor debe mantener distancia y autonomía con sus clientes: “a los candidatos/as no se les puede querer ni votar. La afinidad ideológica, o la complicidad afectiva, no ayudan a crear un marco profiláctico de profesionalidad. Esta distancia es vital para no comportarse como un seguidor, sino como un asesor. Alguien a quien deberían contratar por su juicio, no por su prejuicio”.

En su conferencia “La política Asesorada”¹¹, el famoso consultor español explica “El punto central del asesoramiento político es el enfoque estratégico. Es decir, la capacidad de encontrar un relato y una actuación que maximice las posibilidades del candidato minimice sus debilidades y construya a su alrededor mayorías. Siempre hay que encontrar una llave estratégica. Adlai Stevenson fue un político demócrata de los Estados Unidos, dos veces candidato a la presidencia y dos veces derrotado en 1952 y 1956. Sus derrotas fueron hasta cierto punto sorprendentes,

ya que era muy famoso por su habilidad en la discusión y la oratoria. En la última campaña, un seguidor se le acercó y le dijo, entusiasta: «Todas las personas inteligentes estamos con usted». Y él le respondió: «Gracias, pero mi problema es que necesito una mayoría». Los consultores tenemos que trasladar, a la candidatura y a su entorno, la necesidad de una estrategia orientada a la identificación (con los demás, sus necesidades y sus estados de ánimo), y no, necesariamente, a la proyección (propia). Necesitamos que nuestros representantes se identifiquen con problemas, sociedades y contextos. Estos procesos de identificación tienen que ver con los estados de ánimo, con causas objetivas y subjetivas... Si uno no comprende las emociones acaba por no comprender las razones”.

Los recursos.

Ningún general en pleno uso de sus facultades mentales y en estado de sobriedad va a una guerra sin saber si las armas, municiones, soldados y logística con las que cuenta su ejército alcanzan suficientemente para acometer con éxito esa campaña. Eso solo lo puede hacer un general ebrio y desquiciado y el resultado naturalmente será la derrota.

Apelo a este ejemplo bélico, basado en la trágica historia de la Guerra de las Malvinas de 1982 con el general Leopoldo Galtieri y los desequilibrados comandantes de la Junta Militar Argentina que lo secundaban en el gobierno de entonces, que llevaron a nuestro país a la guerra contra la principal fuerza militar del mundo, la OTAN, sin calcular, por ejemplo, que la aviación naval Argentina solo contaba con 4 aviones de última generación Super Étendard y 5 misiles Exocet para enfrentar a decenas de Fragatas y destructores que custodiaban a los 2 porta aviones ingleses. Aunque a muchos lectores el análisis de recursos le pueda parecer una verdad de perogrullo, las perogrulladas existen y como tal suelen ser equivocadamente subestimadas.

Las preguntas “¿qué se necesita para poder competir con esas otras ofertas por la decisión de voto de los electores? ¿Se tienen los recursos suficientes para entablar ese nivel de competencia o hay que conseguirlos? ¿dónde se consiguen? ¿cómo se consiguen? ¿a cambio de qué? ¿Se está dispuesto a pagar el precio necesario para lograr el objetivo?” son las que nos obligan detenernos a analizar los recursos con que cuenta o carece nuestra campaña y decidir

estratégicamente como disponerlos o conseguirlos para entrar en la confrontación electoral.

Los recursos son fundamentales en la campaña porque son los que potencian los trabajos de base como la investigación, la estrategia y la comunicación. Ellos son el “tiempo”, el “dinero” y el “aparato” de nuestra fórmula de cálculo del IPOV que tratamos en la segunda parte de este libro. En este apartado sobre la estrategia lo importante remarcar es que ellos deben estar presentes en su cálculo.

Sun Tzu enseña también que quien desea luchar debe primero saber el costo y que la victoria está reservada para aquellos dispuestos a pagar su precio.

El cerebro de Descartes

“Yo pienso, luego soy”, postuló René Descartes como el primer principio de la filosofía de su tratado El discurso del método (1637)¹². A partir de allí centenares de intelectuales y periodistas basaron muchas de sus tesis editoriales en la racionalidad que debe primar en la gente para la toma de decisiones, por ejemplo, la del voto.

Pero en las primeras páginas del mismo tratado, antes de llegar a su famoso postulado, Descartes cuenta de sí mismo que hubiera deseado muchas veces tener el “pensamiento tan rápido como algunos otros”, reconociendo que el suyo era un pensamiento lento producto de la desconfianza y la duda por las cosas que ignoraba. Descartes reconocía que había otra gente que vivía sin dudas y esa cualidad los favorecía para pensar rápido.

Pasaron 384 años para que ese otro pequeño párrafo de Descartes adquiriera una magnitud similar a la de su principal máxima. Cuando Daniel Kahneman, psicólogo y premio Nobel de economía en 2002, publicó el libro *Pensar rápido, Pensar despacio*¹³.

Allí Kahneman, exponiendo centenares de estudios sobre experimentos sociales realizados en los últimos 30 años que los llevaron a conseguir aquel distinguido galardón por su aporte respecto al juicio humano y la toma de decisiones bajo contextos de incertidumbre, explica que el cerebro humano funciona regido por dos sistemas de pensamiento: uno rápido e intuitivo y otro lento y estadístico.

El rápido opera de manera automática (basado en la experiencia, heurística y en la mecánica mental de la percepción y la memoria), con poco o ningún esfuerzo, y sin sensación de control voluntario. El lento, por su parte, concentra la atención en las actividades esforzadas que lo demandan. Solo entra en acción cuando la búsqueda espontánea de una solución intuitiva fracasa. Cuando no nos viene a la mente una solución experta ni una respuesta heurística, nos detenemos a meditar y forzar el pensamiento.

Debido al alto costo en consumo de energía para el organismo y el tiempo de concentración que demanda la activación del sistema de pensamiento lento y racional, el cerebro se programa para vivir en estado de activación permanente del sistema rápido, que no consume casi nada de energía ni tiempo. Si ¡nuestro cerebro es muy vago!

Afirma Kahneman que “esta disposición funciona bien la mayor parte del tiempo porque el sistema intuitivo (rápido) es muy bueno en lo que hace: sus modelos de situaciones familiares son adecuados, sus predicciones a corto plazo suelen ser también adecuadas (hablamos de predicciones relacionadas con la mecánica de movimientos del cuerpo,

como caminar, saltar un charco o manejar un auto, no con adivinar los números de la lotería), y sus respuestas iniciales a los retos son rápidas y generalmente apropiadas. Sin embargo, en el sistema rápido hay sesgos, errores sistemáticos que es propenso a cometer en circunstancias específicas (...) por ejemplo subestima situaciones y entiende poco de lógica estadística”.

Vivir en el sistema rápido no es garantía de la “certeza absoluta” que buscaba Descartes, ya que allí no hay lugar para la “duda metódica” que si encuentra su sitio en el sistema lento.

El voto solo puede ser racional en aquellas personas como Descartes (los llamados “econs” por Kahneman): filósofos, científicos, escépticos o al menos críticos de la realidad imperante, que se permiten la duda y disponen de tiempo suficiente para analizar las propuestas de los candidatos. Lo que en términos demográficos podríamos ubicar en un porcentaje tan pequeño de electores que su influencia en el resultado de una elección es ínfima. En el resto (los llamados “humanos” de Kahneman), la mayoría de las personas que conforman el gran electorado, la decisión de voto no es racional, es emocional.

El cerebro de los votantes

Drew Westen, psicólogo clínico, investigador y profesor de psicología en la Universidad de Emory (Atlanta), escribió un gran libro llamado *The Political Brain*, 2007¹⁴ (El cerebro político), testimoniado como “fabuloso” y recomendado por el mismísimo expresidente norteamericano Bill Clinton ¡así que imagínate lo bueno que es!

Su tesis se basa en que la visión general de la mente que han sostenido los filósofos, científicos cognitivos, los economistas y científicos políticos desde el siglo XVIII -de una mente desapasionada que toma decisiones sopesando la evidencia y el razonamiento para llegar a conclusiones válidas- no tiene ninguna relación con la forma en que el cerebro realmente funciona, y afirma que “cuando las estrategias de campaña se basan en esa visión de la mente, sus candidatos suelen perder (las elecciones)”.

De nuevo la cita de Antoni Gutiérrez-Rubí sobre Adlai Stevenson, «Todas las personas inteligentes estamos con usted», le dijo un simpatizante, a lo que el candidato a presidente respondió: «Gracias, pero mi problema es que necesito una mayoría». No le alcanzaba solo con el voto de los inteligentes.

La primera conclusión del libro de Westen es que la razón y la racionalidad juegan un papel limitado en las decisiones políticas. La segunda conclusión es que el uso de palabras e imágenes desencadenan cascadas emocionales. Y la tercera conclusión es que en la mente de los electores prima el sesgo de confirmación y allí se juegan las elecciones.

Los sesgos cognitivos son errores sistemáticos del razonamiento inductivo del sistema rápido (recordemos a Kahneman).

El “sesgo de confirmación” es la tendencia a favorecer, buscar y recordar, la información que confirma nuestras propias creencias o hipótesis, desechando otras posibles alternativas. Las personas mostramos esta tendencia cuando reunimos o recordamos información de manera selectiva. El efecto es más fuerte en aspectos de contenido emocional y en creencias firmemente enraizadas, sobre todo en materia religiosa o política.

Las emociones son reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación del individuo cuando percibe una persona, objeto, lugar, suceso o recuerdo importante. Desde el punto de vista psicológico, las

emociones alteran la atención, hacen subir de rango ciertas conductas guía de respuestas del individuo y activan redes asociativas relevantes en la memoria.

Las decisiones políticas desde la perspectiva neurocientífica se basan en emociones o reacciones que trascienden lo racional, pero de modo consciente. Se crean símbolos y en torno a ellos se construyen fuertes sesgos de confirmación como mecanismo de defensa, descartando otros datos o posibilidades que amenacen a la idea fundamental.

En las conclusiones del libro *The Political Brain*, Westen les recomendaba a los políticos “ser pragmáticos”. En una campaña electoral no se deberían preocupar por convencer a los votantes del otro partido, ya que sus cerebros no pueden procesar información de su lado de la grieta a menos que sus vidas dependan de ello. Sugiere mejor ocuparse en hablarle a sus propios votantes, diciéndoles lo que esperan escuchar, para consolidarlos y motivarlos ir a las urnas.

Es el ABC del marketing político. La primera táctica que le recomendamos a nuestros clientes: cuidar sus votos actuales antes de salir a pretender ganar nuevos ¡Consolidar sus núcleos duros de votantes! Y muchas veces, sino

siempre, eso se logra atacando al partido opositor e incluso a sus votantes (e influencers) más fieles que sabemos que jamás votarán a nuestro candidato.

Para llevar adelante esta táctica es fundamental que en la etapa de investigación se haya detectado dónde está el núcleo duro propio, quiénes los componen, cuántos son, qué les sucede, que piensan, que sueñan; y de la misma manera identificar el mismo *target*, pero de los contrarios.

Puedo afirmar, sin temor a equivocarme, que al “campo de batalla donde se libra la contienda electoral” una gran mayoría de los dirigentes políticos actuales lo ubican en la calle. Motivo por el cual manifiestan expresiones del tipo “hay que ganar la calle” y se enloquecen con los grandes y masivos actos públicos, inventando incluso asistencias numéricas insostenibles de demostrar matemáticamente (como cuando escuchamos que Perón metía “un millón de personas en la Plaza de Mayo”, cuyas dimensiones de 20 mil metros cuadrados apenas le otorga capacidad de albergar a 80 mil almas como máximo).

Otros lo ubican en los medios de comunicación masiva. Y así se desviven por lo que se dice en tal o cual programa de

TV o en ser invitados por tal o cual periodista top. O se enloquecen por contar con la mayor comunidad de seguidores en las redes sociales. Y la verdad que nada más alejado que eso. Ya que el campo de batalla donde se libra la contienda electoral se ubica en “la mente” del votante.

La batalla para lograr su atención, conexión y memorabilidad, Para lograr conseguir la percepción más favorable a los intereses del candidato.

Motivación de voto.

Las elecciones ejecutivas se resuelven en las decisiones dicotómicas de “continuidad” o “cambio”. Vale decir, ante cada elección de gobierno municipal, provincial o nacional, el elector se encuentra entre la disyuntiva plebiscitaria de elegir entre renovarle el empleo al político que se encuentra en el gobierno o echarlo del mismo.

La investigación previa debe encontrar la respuesta a estas preguntas básicas y fundamentales ¿Qué quieren votar los electores? ¿Continuidad o cambio? ¿Hacia qué dirección o qué tipo de cambio?

El trabajo de la estrategia será decidir qué se hará al respecto con ese dato: definir el objetivo y buscar el mejor camino para alcanzarlo.

Autores como Elizalde y Ávalos incorporan además otras variables de decisión en su matriz de motivaciones y ejes de tensión, como “pertenencia” e “independencia”, que vamos a asociar más adelante, con lo visto en el punto anterior sobre el cerebro del votante, para generar el mapa de percepción del elector.

Por ejemplo, supongamos que nuestro partido se encuentre en la oposición o sea un partido nuevo recién llegado a la política, y que la decisión mayoritaria del electorado sea darle continuidad al gobierno en curso. Nuestro objetivo a mediano plazo podría ser ganar alguna cuota del mercado tal que nos ubique en el radar ciudadano. Y a largo plazo ganar la cuota mayoritaria del mercado que nos ubique en el control del gobierno.

Siguiendo las enseñanzas de Sun Tzu, que decía que el guerrero sabio evita la confrontación cuando el enemigo es más fuerte, un camino estratégico para tomar podría ser buscar una alianza con el partido del gobierno y así, sin

necesidad de competir, crecer consiguiendo nuevos espacios de participación y poder que antes no teníamos. Acá podemos entender la estrategia de Weretilneck al elegir sumarse a la fórmula de Carlos Soria, explicada anteriormente.

Otro camino sería entrar a la confrontación, pero no para competirle el triunfo al partido de gobierno, sabiendo que el resultado más probable sería una derrota, sino buscando alcanzar el segundo lugar, ganándole a los demás competidores el liderazgo de la oposición y así quedar mejor posicionados para el siguiente turno electoral.

Acá me arriesgo a ubicar la estrategia de Milei en su campaña 2023, que ampliaré más adelante.

Y un tercer camino podría ser una alianza con alguno de los partidos de la oposición, apoyándolo en su lucha contra el partido de gobierno con el objetivo de conseguir instalación y cargos de poder que permitan ir creciendo, pero transfiriéndole a ese partido el karma de la derrota.

Sun Tzu decía “Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas”.

Saber ¿qué quieren votar los electores? ¿qué ofertas satisfacen ese deseo? y ¿qué posición ocupa nuestra oferta en el mercado electoral? ayuda elegir el mejor camino por donde hacer transitar la estrategia.

A inicios del año 2019 en Argentina gobernaba la Alianza Cambiemos y si bien las encuestas mostraban una motivación de cambio en el electorado, la fragmentación de la oposición favorecía la continuidad de Mauricio Macri.

El Frente Renovador (FR), partido fundado por Sergio Massa en 2012 se encontraba ante una decisión estratégica cuya resolución definiría si se mantenía vigente en el escenario político o desaparecería como tantos otros terceros partidos surgidos desde el retorno a de la democracia a la fecha (UCeDé, Frepaso, etc.).

Massa venía de perder las elecciones presidenciales 2015 con el 21% de los votos y la legislativa 2017 con el 13%, y para marzo de 2019 su intento de conformar una nueva alternativa electoral con los gobernadores de Salta, Juan Manuel Urtubey, de Córdoba, Juan Schiaretti y el Senador por Río Negro, Miguel Pichetto, no levantaba del 10% su

intención de voto presidencial ¡Su avión había entrado en pérdida!

¿Qué hizo Massa para no estrellarse? Eligió la estrategia de aliarse con el principal partido opositor, el kirchnerismo, para engrosar su caudal electoral y vencer al oficialista Cambiemos. La Alianza del FR con Unidad Ciudadana, el Partido Justicialista y una decena de otros partidos de centro izquierda, ganó. La alianza Cambiemos de Mauricio Macri perdió.

Massa no solo logró así preservar al Frente Renovador de una segura derrota, sino que además aumentó su cuota de poder relativo valiéndole en 2023 la posibilidad de encabezar la fórmula presidencial del oficialismo peronista.

En ese ejemplo vemos que cuando la voluntad del electorado ya se encuentra definida tan claramente con anticipación, lo mejor no es ir contra ella sino acompañarla.

Las tácticas.

“¿Cómo será la relación con los competidores para ganarles sus cuotas de mercado?” es la pregunta que definirá las tácticas a desplegar en la campaña para lograr el objetivo.

Varias son las opciones una vez definida la estrategia competitiva: la confrontación directa, el flanqueo o la sutileza de la confrontación indirecta, etc. Algunas veces se pueden usar unas y otras veces apelar a otra, conforme el cumplimiento de la estrategia lo requiera.

Con lo que inevitablemente se encontrará en esa estrategia es con la necesidad de atacar al adversario y defenderse de sus ataques. Sun Tzu, enseña que un buen general debe atacar la “vulnerabilidad” y la “estrategia” del enemigo.

Si el trabajo de investigación que expliqué antes estuvo bien realizado, allí se harán visibles esas “estrategias” y “vulnerabilidades” del adversario.

Los ataques a veces son francos, directos y se producen en el escenario público, como por ejemplo en un debate entre candidatos, donde “A” busca desacreditar a “B” con argumentos teóricos o pruebas. Y otras veces se dan subterráneamente, en la trastienda electoral donde trabajan los comandos secretos de la “guerra de guerrilla”.

En el año 2019 me contrató un gobernante municipal en la provincia de Río Negro que tenía intenciones de ir por su reelección. Contaba con una muy buena imagen e intención

de voto que lo ubicaba primero en las encuestas, pero la unión de la oposición, que era una posibilidad muy real, amenazaba su continuidad.

Sun Tzu enseña que “La invencibilidad está en uno mismo, y la vulnerabilidad en el adversario”. La investigación realizada por mi equipo nos mostraba que la fortaleza de nuestro cliente estaba en su gestión de gobierno y la vulnerabilidad de los adversarios en la vanidad de sus líderes, con lo que lo ayudamos a reforzar sus defensas trabajando en la mejora de su comunicación gubernamental y desplegamos una táctica de guerra de guerrilla orientada a alimentar los egos opositores atentando contra su estrategia de unión.

Cuando llegó la hora de los cierres y presentación de las listas, el gran ecosistema peronista, que a nivel nacional y provincial apeló a la estrategia de alianza de sus partidos conformando el Frente de Todos, en ese municipio se presentó dividido.

Nuestro cliente logró su reelección ampliando aún más su caudal de voto con el que arrancó su campaña en las encuestas.

Tener esto siempre bien presente: Se ataca para ganar votos. Se defiende para no perderlos.

El posicionamiento.

Supongamos que la investigación previa nos mostrara que el gobierno goza de muy mala imagen y la decisión mayoritaria del electorado fuera en la dirección de “cambio”. El camino más probable podría ser el de aprovechar esa oportunidad para ingresar a la competencia confrontando directamente con él y las demás ofertas opositoras, en búsqueda del triunfo o una mejor posición relativa que la actual, de manera de seguir creciendo.

Aquí la pregunta que debiera responder la estrategia es “¿qué hace especial a nuestra oferta para que los electores la elijan por sobre las demás?”. Si el trabajo de investigación previo fue completo, en los mapas de posicionamiento perceptual, los mapas de empatía y la segmentación del electorado, se encontrará esa respuesta que vehiculará la campaña al éxito.

Muchos políticos sustentan aún sus campañas en el paradigma del “poder de la oferta” para organizar la demanda del electorado. Algo así: ¡Mi partido es el dueño

de la verdad! y ¡Yo soy el mejor dentro de mi partido!
“¡Sígueme, no los voy a defraudar!”

Una lógica partidocrática que rigió exitosamente en el mundo occidental hasta hace algunos años, pero que entró en crisis en los últimos veinte, producto de la pérdida de legitimidad de los partidos políticos, generando un cambio de paradigma hacia los liderazgos personalistas, los causales (relativos a las causas o temas de alta preocupación e interés), o una combinación de ambos.

Así vemos emerger en todas partes del mundo a nuevos líderes como Emmanuel Macron en Francia, Donald Trump en USA, Andrés López Obrador en México, Nayib Bukele en El Salvador, Pedro Castillo en Perú, Gabriel Boric en Chile, Mauricio Macri y Javier Milei en Argentina, por mencionar solo algunos ejemplos, que, más allá de sus ubicaciones ideológicas, representan mejor a los electores que los tradicionales partidos políticos que gobernaron sus países durante el siglo XX y principios del XXI.

Manuel Mora y Araujo explica en su libro *El poder de la conversación* (2012) que “La lealtad partidaria y la identificación de la gente con los partidos disminuye en todas partes en las últimas décadas (...) La política se fue

centrando en el candidato. Y así está hoy (...) La política centrada en el candidato puede remitir a diversos factores, los atributos de los candidatos, entre los cuales puede encontrarse o no el partido. El enfoque más prometedor es el que la ve como la política centrada en la mente del votante. Muchas personas van teniendo en cuenta ante todo un mapa perceptual que llevan en su mente, donde ocupan un lugar ellos mismos, así como los candidatos y otras personas relevantes para ellos -sus iguales, sus vecinos, sus líderes-. Algunos construyen el mapa sobre la base de temas y posiciones ante los temas y otros según grados de confianza, gustos, afectos, etc. (...) La teoría del posicionamiento de los candidatos postula que el votante vota al candidato que siente más cerca suyo”.

Más eficiente que pensar la política desde la mente de los grandes intelectuales del siglo XIX que construyeron las principales ideologías universales como John Locke (liberalismo), Karl Marx (comunismo), o nacionales, Hipólito Yrigoyen (Radicalismo) y Juan Perón (Justicialismo), por ejemplo, está resultando pensarla con la mente de los votantes, ubicándose cerca de ellos.

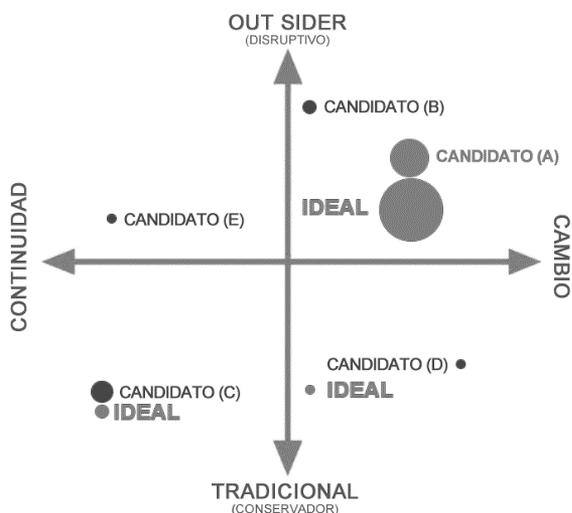


Figura 2

Eso es el “posicionamiento perceptual”: ocupar un lugar en la mente de los electores construyendo una imagen lo más cercana con su “ideal”, que los identifique entre y diferencie de, el resto de la oferta política.

Como se muestra, por ejemplo, en la figura 2 anterior de un mapa perceptual que efectuamos con mi equipo de consultoría para una de las campañas que asesoramos.

Esa matriz muestra la voluntad de cambio del electorado, indicando mayor preferencia hacia un liderazgo disruptivo, que rompiera con el statu quo vigente, y donde puede verse al candidato “A” capturando la mayor intención de votos

por estar ubicado bien cerca del ideal de los electores, y al candidato “B” como la única competencia directa de votos.

Analizando el escenario electoral desde esta perspectiva, y no solamente desde los tradicionales gráficos estadísticos de barras o tortas, se hace más fácil comprender dónde se está librando la verdadera elección, quienes son los competidores directos y quiénes los candidatos con mayores posibilidades de crecer y ganar.

El candidato “C”, representante del oficialismo, se sostiene en los votos del núcleo duro de simpatizantes del gobierno y a los candidatos “E” y “D” al no ubicarse en ninguno de los cuadrantes donde se ubican la mayoría de los electores, quedan fuera de competencia con muy poco margen para crecer.

David Brooks, columnista de The New York Times afirmaba que George Bush (h) le aseguró haber ganado las elecciones porque "la gente, intuitivamente, pensaba que él era como ellos". Estar en el mismo cuadrante de percepción del ideal político del elector es más importante que la pertenencia a cualquier partido político o la ideología que se tenga.

Este fue el caso de Javier Milei en Argentina, que abordaremos más adelante cuando hagamos un repaso general de todos estos puntos.

La marca.

Hoy no se tiene una estrategia de campaña electoral sin lograr la construcción de la imagen del candidato que lo posiciona positivamente en la mente de los votantes. Eso se llama “marca política” (*Branding*)

Si bien la marca política se materializa a través de aspectos comunicacionales que le permiten al elector distinguir fácilmente esa oferta, como un color, un nombre, un lema, un relato y un jingle, que explicaremos en detalle en el siguiente capítulo, lo importante acá es remarcar lo que debe transmitir: “la esencia” del candidato, su ser y los valores que lo sustentan.

La principal misión del marketing político que profeso con tanta pasión y honestidad es “conectar” a gobernantes con gobernados y candidatos con electores. Y esa conexión solo se consigue construyendo una estrategia de marca política.

No es la ideología, ni son las promesas, ni las obras, ni la publicidad, ni los discursos, lo que conectan al votante con el candidato sino la generación de ese valor simbólico que percibe y formatea el elector en su mente, debido, fundamentalmente, al “efecto halo”.

Como mencioné con anterioridad al explicar los descubrimientos de Kahneman, nuestra mente, nuestro cerebro, funciona a base de la activación de múltiples “sesgos cognitivos”, prejuicios o atajos mentales que facilitan nuestra vida ahorrándonos la energía que consumiría el esforzado trabajo analítico. El “efecto halo” es uno de ellos. Y es el que generan en muchos electores, sino la totalidad al menos la gran mayoría de los denominados líderes carismáticos, cuyo poder de persuasión y convocatoria personal superan holgadamente al de sus organizaciones empresariales, religiosas, sociales, deportivas, partidos políticos o gobiernos que lideren.

Este sesgo se explica en dos teorías: la de “racionalidad limitada” formulada por el economista y politólogo norteamericano, premio Nobel de economía 1978, Herbert Simon y la “teoría del conexionismo” desarrollada por el

psicólogo y pedagogo estadounidense Edward Lee Thorndike.

Simon afirma que las personas tenemos limitada nuestra capacidad de racionalizar las decisiones debido a tres factores principales: nuestra capacidad cognitiva, nuestra limitación de tiempo y la información imperfecta que disponemos.

Thorndike, por su parte, explica nuestro comportamiento en la formación de redes neuronales que se producen como consecuencia de acciones asociativas como, por ejemplo, un olor que evoca un recuerdo del pasado o una sonrisa que recupera una sensación de paz y confianza vivida anteriormente con algún ser querido (madre, padre, novio, novia, etc.).

Nuestro cerebro necesita hacerse una rápida idea sobre aquello que le rodea. Necesita saber en qué o en quién puede confiar, qué o quién le garantiza seguridad y qué o quién amenaza su existencia. Esto es una cualidad biológica que traemos los seres humanos en los genes heredada de nuestros ancestros neandertales que les permitió, por ejemplo, sobrevivir a los tigres dientes de sable y conseguir pareja sexual logrando la reproducción de la especie.

En política, el “efecto halo” se entiende entonces como nuestra predisposición inconsciente a dotar a nuestros líderes de un conjunto de cualidades o atributos sobre los que a priori no tenemos ni idea, pero que suponemos están en sintonía con aquello que valoramos positiva o negativamente. Y se activa en nuestra mente cuando asociamos algo de él (su rostro, su voz, sus palabras, sus gestos, etc.) con alguna experiencia emocional anterior. Esta percepción, queridos amigos, aunque les parezca loco, la producimos en los primeros segundos en que conocemos a alguien. Recordar el experimento de Todorov contado anteriormente que confirmó científicamente la veracidad del famoso refrán “la primera impresión es la que vale”.

El “efecto halo” obra en las dos direcciones: positiva y negativa.

Por ejemplo, alguien atractivo puede generarnos mayor propensión a atribuirle otra serie de características positivas a su personalidad, como inteligencia, bondad, etc. haciendo que queramos estar cerca de él o ella. Y alguien que nos parezca feo/a, nos hará más propensos a atribuirle otra serie de características negativas como imbecilidad, maldad, etc. optando por rechazarlo/a.

Joseph Napolitan, en aquella conferencia mencionada antes en este mismo capítulo, enumeraba en el puesto 16avo de sus 100 máximas que “Si los votantes creen que el candidato ‘X’ es un hombre honesto, éste puede robarles sus carteras y salir bien librado; pero si creen que el candidato ‘Y’ es un ladrón, será inútil que 4 cardenales y 16 obispos testifiquen a su favor”.

Pero el “efecto halo” tiene una limitación: pasado el impacto inicial del conocimiento donde se decide la “aceptación” o el “rechazo”, necesita que la conducta del candidato/a muestre alguno de esos atributos imaginados, dándole coherencia a ese pensamiento intuitivo. Caso contrario se generará una “disonancia cognitiva” que perturbará o pondrá en crisis la percepción original.

Vale decir que no alcanza solo con “parecer”, también hay que “ser” y sustentarlo en el tiempo, forjando una buena “reputación” que genere una sólida “confianza”, que construya la “imagen positiva”, que sustenta los votos.

En otra campaña municipal, también del año 2019, pero en la que asesoramos al candidato opositor al gobierno, descubrimos en los estudios de base que la motivación del electorado estaba claramente definida hacia el cambio.

Producto de la orfandad de liderazgo por el fallecimiento de los últimos dos intendentes en gestión, que además eran líderes del partido de gobierno municipal, los electores pedían un nuevo “líder con poder” que condujera esa ciudad. Nuestro candidato, al ser un alto funcionario del gobierno provincial, era el único percibido con ese atributo, mientras que los posibles candidatos de los demás partidos, incluyendo el oficialismo municipal, eran considerados de segundo nivel con poco peso específico ¡Habíamos encontrado “la oportunidad”! Teníamos la posibilidad de ocupar con exclusividad el lugar de privilegio en la mente de los electores.

En marketing sabemos que las propuestas de un producto solo sirven si tienen valor para el público objetivo. El producto podrá estar lleno de muchos atributos muy interesantes y útiles, pero si no son percibidos de valor para su nicho de mercado, no constituyen una ventaja competitiva.

Los políticos tradicionales basan esas propuestas en su identificación partidaria y en promesas de políticas públicas que consideran, según su instinto, interesantes y útiles para la gente. Así fue como los candidatos de los otros partidos,

incluidos el candidato oficial del gobierno que enfrentábamos, salieron a hablarle a los votantes sobre la importancia de su ideología, la gran historia de sus partidos políticos y a proponerles: unos una vida saludable y ambientalmente sustentable, otros la construcción de obras que potenciarían el perfil turístico del lugar, y otros un eficiente servicio de destapaciones cloacales.

Todas promesas muy nobles, pero ninguna de alto valor percibido para el votante que solo quería “un líder poderoso” que conduzca los destinos del gobierno.

Nuestro candidato transitó la campaña sin hacer ninguna propuesta, ninguna promesa. No era necesario. Su sola imagen de liderazgo poderoso producía en cada elector sus propias promesas. Aquellos que querían una obra determinada imaginaban que él la construiría. Aquellos preocupados del ambiente veían en él también un ambientalista. Y los que tenían problemas cloacales también imaginaron que él lo solucionaría.

Nuestra estrategia de comunicación se basó en acompañar esa percepción de los electores con un lema de campaña que traspalara la imagen que nuestro candidato había construido en el orden provincial al municipal. El lema

“Ahora le toca a (el nombre de esa ciudad)” sugería la idea de que ese era el momento de cambiar de gobierno por otro que ofrecía la propuesta de valor demandada.

Nuestro candidato ganó la elección. Los recitadores de propuestas sin valor real percibido perdieron.

Marshall McLuhan hace medio siglo escribió que "Las políticas y los temas son inútiles en términos electorales, porque son demasiado especializados y controvertidos. El diseño de la imagen del candidato ha sustituido el debate sobre puntos de vista en conflicto".

La ciencia no deja dudas en algo que hace ya medio siglo viene estudiando. Sin embargo, vencer la inercia de una forma de hacer política, siempre de la misma manera, aun fracasando, no es fácil. La actitud frente a la campaña que muestran la mayoría de los políticos, por prejuicios intelectuales, por timidez o por ignorancia, nos lleva a concluir la importancia que tiene trabajar con tiempo la preparación personal del candidato para que comprenda y pueda acomodarse a esta realidad que vive la sociedad y la política actual.

La preparación del candidato.

Componen la imagen personal cuatro aspectos de igual importancia:

- físico: vestimenta, aspecto, cuidado y arreglo personal
- corporal: presencia, postura, gestos, sonrisa
- interno: actitud, carisma, conocimientos, personalidad
- verbal: características y claridad de la voz, discurso y oratoria

A los dos primeros (físico y corporal) el candidato o candidata puede trabajarlos con un asesor de imagen personal, mientras que para el trabajo de los siguientes dos (interno y verbal) requerirá de la ayuda de un coach especializado en liderazgo.

Muchos políticos, generalmente los más veteranos, con varios años de ejercicio de la actividad, son reacios a solicitar ayuda externa para la preparación o reformateo de su imagen personal, confiados que sus éxitos del pasado, en el caso que los tuvieran, alcanzarán para construir sus éxitos futuros, o en la alta valoración que sus capacidades morales, intelectuales y profesionales, son suficientes para conseguir el favor de la gente ¡Tremendo error! del que se dan cuenta

tarde, cuando pierden la elección a manos de políticos de dudosa moralidad, baja intelectualidad y sin palmares profesionales que los avalen. Abundan ejemplos al respecto que me eximen de detallarlos aquí, aunque es posible que cada uno de ustedes ya se los esté imaginando.

Mariela Rebaudo, asesora de imagen personal y miembro del equipo que me acompañó los últimos años de actividad de PGD Consultores, afirmaba en sus presentaciones a los clientes que “vivimos en un contexto de alta desconfianza y falta de credibilidad con la política y los políticos. La Imagen Política es un recurso, un instrumento para acceder al poder y sostenerlo en el tiempo. Su objetivo es generar percepciones positivas en el público, hacer sentir lo que se comunica. Y para lograrlo es necesario alejarse de la improvisación y prepararse. Conmover, deleitar, persuadir, generar aceptación y movilizar, en consecuencia, son algunos de los propósitos a conseguir mediante una buena gestión de la imagen”.

El especialista en etología y comunicación no verbal de la Universidad Católica Argentina (UCA), Mario Russo, afirma en su libro *Animales Políticos*, que “Es muy difícil evidenciar si el arreglo personal de los animales políticos responde a la

necesidad de convencer a los primates de menor jerarquía respecto de sus condiciones para administrar el poder, pues resulta casi tan complejo como el cuento del huevo y la gallina. Claro está que no es lo mismo poseer determinadas características físicas susceptibles de generar una impresión automática electoralmente favorable, que pertenecer al pelotón de los aparentemente faltos de atractivo, competencia y fiabilidad. Lo que se está discutiendo, en última instancia, es la responsabilidad de distribuir recursos colectivos por parte de los simios alfa, primates en los cuales es preferible confiar. Por ello, el campo de la apariencia es tan importante en lo que respecta al comportamiento no verbal de los máximos líderes del mundo.”

“La era de las palabras que transmitían ideas dio paso a la de las imágenes que transmiten sentimientos”, afirma Jaime Durán Barba, otro de los máximos referentes de la consultoría política.

En estos tiempos posmodernos se hace así fundamental para participar con éxito en la actividad política de alta competencia, preparar la imagen y estar bien entrenados, tanto en los aspectos físico-corporal como en el interno-

verbal. Dentro de ese interno ubicamos también el componente psicológico.

La psicología juega un papel principal en las campañas electorales. A lo largo de este libro habrás notado mis recurrentes menciones a ella y citas a destacados psicólogos, muchos de ellos ganadores de premios Nobel, por sus investigaciones sobre el comportamiento de las personas en la toma de decisiones. Pero atender solo los factores psicológicos del electorado sin atender los factores psicológicos de los candidatos nos dejaría a mitad de camino del cumplimiento de nuestro objetivo estratégico.

Trabajar sobre la faz psicología del candidato es tan importante como hacerla sobre la del electorado, porque es el candidato, a través de su figura, de sus palabras y de sus actos, quien materializa y da sentido a la estrategia de la campaña.

El coach, sea ontológico o especializado en liderazgo de alto desempeño que propongo en este capítulo, además de brindar entrenamiento específico en manejo de medios, atiende ese aspecto psicológico de los candidatos que ayuda a profundizar en el autoconocimiento de sus

debilidades y fortalezas, la exteriorización de su autenticidad, el reforzamiento de su disciplina y la liberación de su emocionalidad, por ejemplo.

Sun Tzu dice entre sus máximas del Arte de la Guerra, “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”.

El conocimiento del enemigo lo aporta la investigación de mercados tratada anteriormente, el conocimiento personal lo aporta el trabajo de coaching propuesto acá.

En 2021 fuimos convocados por el oficialismo de una entidad sindical para asesorarlos ante la siguiente renovación de autoridades. Su plan era presentar un nuevo candidato debido a que el secretario general del gremio no deseaba ir por su reelección.

El coach de mi equipo de consultoría tomó contacto con el dirigente a cargo y con su posible reemplazo, detectando los problemas psicológicos por los cuales el secretario

general no estaba convencido de ir por su reelección y se propuso trabajar sobre ellos.

A la par, nuestras investigaciones sobre los afiliados descubrieron que el secretario general presentaba mucha mayor intención de voto que su reemplazo, garantizando la continuidad de ese proyecto al frente del gremio.

Informamos a las autoridades esa realidad sugiriéndoles que reveen su estrategia de cambio de liderazgo, cosa que finalmente aceptaron. La campaña reformó su estrategia original y el secretario general logró su reelección, en alguna medida gracias al trabajo de coaching efectuado por nuestro profesional que fue detectando y desactivando una a una las trabas internas que le impedían al dirigente gremial recuperar su vocación y espíritu de lucha.

Entre los prejuicios que se cargan sobre el Marketing Político está el del coaching como método para “formatear” personalizadas haciendo que el candidato sea alguien que no es. Y nada más alejado de la realidad.

El coaching no se trata de cambiar a nadie ni de construir una imagen falsa de alguien, sino de potenciar lo que esa persona ya se tiene. Sacar afuera, poner en evidencia lo

mejor que el candidato tiene adentro suyo a través de los atributos mejor valorados por los electores.

El “día D”: la elección

El 6 de junio de 1944 en las costas de Normandía, se produjo el desembarco del ejército más grande que la historia militar recuerde, el de los aliados. Ese día, conocido universalmente como “Día D” quedó como un hito en la historia por producir el punto de inflexión de la Segunda Guerra Mundial que decantó meses más tarde en la rendición de Alemania.

El día de las elecciones es el “día D” de nuestra campaña electoral. Ese día se define el éxito o el fracaso de todo nuestro trabajo en ella. Al amanecer de ese día hay muchos candidatos, pero al ocaso habrá solo un ganador y el resto serán los perdedores.

A pesar de la tremenda importancia que tiene ese día en el calendario electoral, no todas las campañas le asignan la suficiente jerarquía, en gran medida porque entienden que los votos se ganan en los días previos más que en el día de la elección, y eso muchas veces es cierto. Pero a los votos

no solo hay que ganarlos, también hay que juntarlos dentro de una urna y contarlos.

Muchas elecciones se definen mucho tiempo antes del “día D”, incluso antes del inicio mismo de la campaña. Por caso, en la provincia de Río Negro, Argentina, en el año 2019, participamos en once elecciones, entre nacional, provincial y municipales; nueve de las cuales vimos definidas en las encuestas ya al inicio mismo de las campañas. El escrutinio de votos final solo confirmó esos pronósticos. Pero las restantes dos estuvieron tan abiertas que hasta el domingo mismo de la elección no pudimos conocer el resultado.

En Río Negro también, pero en 1995 se produjo la elección provincial más reñida de su historia, entre el candidato oficialista Pablo Verani (UCR) y el principal opositor Remo Costanzo (PJ) que se terminó de definir en el recuento definitivo que se realizó la semana posterior a la elección en la Justicia Electoral por una diferencia de apenas 624 votos sobre un padrón de 284.814 electores.

Allí participé realizando encuestas en boca de urna y computo electoral para la campaña del peronista Remo

Costanzo, permitiéndonos ir viendo a lo largo de todo el día como la definición cambiaba hora a hora.

En este caso particular no solo se ganaron votos antes de la campaña sino incluso el mismo “día D”. Y hasta el último minuto de la elección los responsables territoriales de cada sector, de cada barrio, de cada escuela, estuvieron “arrimando” votantes a las urnas.

Como dije antes, a los votos no solo hay que ganarlos, también hay que juntarlos y contarlos, dado que, con tan ajustada diferencia, cualquier voto impugnado vale doble.

El caso paradigmático mundial de elecciones que se definieron en el recuento de votos lo encontramos en la elección presidencial norteamericana del año 2000 entre el demócrata Al Gore y el republicano George Bush (h).

Si bien Gore sumo a lo largo y ancho de todo el país 50.999.897 votos, superando en medio millón a los 50.456.002 obtenidos por Bush (h), el sistema indirecto por colegio electoral que rige en Estados Unidos concentró toda la atención en uno solo de los cincuenta estados norteamericanos: Florida.

En Florida Bush (h) obtuvo 2.912.790 votos contra 2.912.253 de Gore, una diferencia de apenas 537 sufragios a favor del candidato republicano que le garantizaba alzarse con los 29 electores (compromisarios) de ese Estado y lograr la mayoría en el colegio federal: 271 contra los 266 del demócrata Gore. La elección fue tan reñida que su resultado, al igual que en el caso rionegrino relatado anteriormente, se definió en la justicia. En el país del norte en la Suprema Corte, que debió intervenir por la disputa entablada entre los apoderados legales de ambos partidos en el recuento de votos. El film de HBO “El recuento” retrata magistralmente ese hecho, que muestra la importancia que tiene el conteo final de votos.

Una buena estrategia electoral empieza a trabajar el “día D” desde el comienzo mismo de la campaña, primero planificando la logística que necesita para afrontarlo, ítem detallado anteriormente cuando hablamos de los “recursos”, entre ellos los humanos, que necesitará para la movilización y transporte de los votantes presupuestados propios, para la fiscalización de las mesas durante el proceso electoral y para el recuento de votos en el escrutinio provisorio.

La importancia de la movilización de electores el “día D” es suprema. Porque, aún en aquellos distritos electorales donde rija el voto parroquial (se vota en la escuela del barrio donde viven los electores) podemos encontrarnos con electores sin movilidad propia, que no tienen registrado su domicilio legal allí y deban trasladarse muchos kilómetros para votar en otro barrio.

Como hemos visto en los casos de las elecciones de la provincia de Río Negro, Argentina, en 1995 y del estado de Florida (USA) en 2000, cuando la elección se presenta tan reñida cada voto puede definir el triunfo o la derrota del candidato. Un votante propio que no se presenta a sufragar por la razón que fuere, es un voto doble perdido. Razón por la cual hay que saber quiénes son esas personas para motivarlos ir a votar y eventualmente ofrecerles el traslado al centro de votación.

En eso ¡Remo Costanzo fue un crack! Discúlpeme la digresión, pero guardo el mejor recuerdo de él ya que, junto con Miguel Pichetto, fue mi primer cliente.

Además de la importancia del cuidado de ese voto en riesgo, la movilización del “día D” se torna superlativa por el factor psicológico que genera en los adversarios y en los

votantes independientes. Cuando ellos ven un gran despliegue del aparato de militantes, vehículos y logística, automáticamente su cerebro genera una señal de “miedo” (igual derrota) en los adversarios y “poder” (igual triunfo) en los independientes, que juega a favor de la estrategia.

Es importante contar con fiscales para controlar el registro de votantes que se presentan a sufragar, llevar control sobre las boletas dispuestas en el cuarto oscuro y controlar el recuento de los votos en el escrutinio provisorio. Defender con uñas y dientes cada uno de los votos propios y atacar como leones a su presa cada uno de los votos adversarios con impugnaciones y observaciones.

Para que esos fiscales puedan encarar con seguridad y carácter esa crítica tarea, deben estar asegurados, comprometidos y capacitados muchas semanas antes del “día D”. Y en lo posible de sobra a su cantidad mínima necesaria, a modo de tener “*back up*” ante previsibles cooptaciones, deserciones o ausencias que se produzcan.

Para concluir este capítulo dedicado a la estrategia de la campaña, del libro de Jame Carville mencionado antes “Buck up, suck up and come back when you foul up. 12

winning secrets from the war room” (Anímate, aguanta y vuelve cuando cometes un error), comparto los 12 secretos ganadores del cuarto de guerra:

1. Don't quit. Don't ever quit (No te rindas. Nunca renuncies)
2. Kiss ass (Besa culos)
3. Kick ass (Patea culos)
4. Frame the debate (Enmarca el debate)
5. Understand the difference between strategy and tactics (Comprende la diferencia entre estrategia y táctica)
6. Be open (Sé abierto)
7. Know how to communicate (Saber comunicar)
8. Work your ass off (Mové el culo)
9. Turn weakness into strength (Convierte las debilidades en fortalezas).
10. Be nimble, Jack (Se ágil, Jack)
11. Know how to recover when you really screw up (Aprende a recuperarte cuando realmente la cagas)
12. Know what to do when you win (Aprende qué hacer cuando ganes).

Además de inteligente los candidatos deben ser perseverantes, duros y tenaces. La voluntad y constancia vence al ingenio.

Para tratar con las personas que no le gustan, el candidato debe fingir que le caen bien, intentar conectar con ellas desde lo verbal, visual e intelectualmente.

Como en el boxeo en las elecciones solo hay un ganador. Ser agresivo al estilo Mike Tyson "golpear". Si el ataque inicial del oponente es agresivo, la respuesta debe ser doblemente agresiva. No se trata de responder todos los ataques del oponente, sino obligarlo a él a defenderse de todos los golpes que se le puedan propinar.

Definir el terreno de combate dialectico donde se tiene ventaja. Enmarcar la agenda y enfocarse solo en los temas más importantes para sus votantes

Diferenciar entre objetivo, estrategia y táctica: en el "Día D" el objetivo era salvar al mundo y acabar con la tiranía nazi. La estrategia era lanzar un frente desde el Este contra Hitler en Europa. La táctica era confundir a los alemanes con un amago en Calais para luego hacer un desembarco submarino apoyado por paracaidistas en Normandía.

No ocultar información crítica a los miembros del *war room*, ellos deben estar al tanto de todo para poder hacer bien su trabajo

Las seis reglas de la comunicación exitosa son: contar una historia. Breve. Emocional. Única. Relevante, Y repetirla mucho.

Adaptarse al entorno, a los cambios, es esencial. Sólo los líderes flexibles podrán tener éxito. Ser flexible permite manejar adecuadamente lo que se presente en el camino.

Todo el mundo mete la pata. No hay ningún candidato que no la haya cagado alguna vez. Los buenos políticos desarrollan una habilidad para recuperarse de sus errores.

El reto es llegar a ser grande y no caer. Eso requiere habilidad, algo de gracia y suerte. Cuando se ha ganado, la meta no es regodearse, si se quiere volver a ganar otra vez.

LA COMUNICACIÓN

Comencé este libro contándote que el argumento base de la fórmula para ganar elecciones es “I” por “O” por “E” por “C”; donde la “I” corresponde a investigación, la “O” corresponde a oportunidad, la “E” corresponde a estrategia y la “C” a comunicación. Y que, según la propiedad cero de la multiplicación, si pretendíamos que nuestro IPOV arroje un resultado positivo, ninguno de esos factores debía faltar en la campaña. Lo que vale decir en términos matemáticos que las letras no pueden ser reemplazada por el valor “0” porque su producto resultaría también cero.

Pero este teorema matemático que propongo tiene una trampa, aquí la propiedad conmutativa, que afirma que “el orden de los factores no altera el producto” es inválida, porque en una campaña electoral la ejecución aleatoria de las tareas si altera el resultado. Su orden de atención debe ser I » O » E » C, invariablemente, conformando un bucle de retroalimentación y ajuste permanente a lo largo de la campaña.

La comunicación que trataremos aquí resulta consecuencia de la estrategia tratada en el capítulo anterior, que a su vez es consecuencia de la investigación. Por lo que el camino que deben transitar las campañas es el mismo que se indica en la figura 2.



Figura 3

Algo tan elemental como eso muchos políticos lo desconocen. Lo vemos cuando encaran sus campañas electorales priorizando la comunicación, generando creativos slogans, aventuradas propuestas de políticas públicas y llamativas piezas publicitarias que, la gran mayoría de las veces, nada tienen que ver con las demandas, sueños y expectativas que movilizan a los

electores, con lo que su esfuerzo y creatividad se torna inocuo.

Esos políticos, creídos en la vigencia eterna del paradigma de poder basado en las grandes ideologías que, como afirma irónicamente Jaime Duran Barba, “pretendían explicar la historia de la humanidad desde sus orígenes hasta la utopía final”, hoy pierden elecciones frente a los nuevos políticos que se toman el trabajo de entender lo que sucede en ese entramado social llamado “opinión pública”, transando con ella una relación de intercambio, antagónica con aquella de adoctrinamiento y sumisión propuesta por el paradigma anterior.

En su libro, *Líder, Equipo, Marca, Producto* (2020), Luciano Elizalde y Tito Ávalos afirman, “pensamos la comunicación basada en discursos, palabras, imágenes visuales en redes sociales o en medios institucionalizados, pero para los usuarios, clientes y ciudadanos, la que se sostiene es aquella que permite una transacción con ellos, en la medida en que les estamos dando algo que necesitan, quieren y esperan. Si no, la comunicación es pasajera, es ‘líquida’ (¡en realidad gaseosa!), cambiante y volátil”.

Explicando someramente el proceso de comunicación, intervienen seis factores o elementos que es importante conocer y considerar para poder desarrollar con eficacia esta tarea:

- Emisor: Quien emite el mensaje. Candidato y partido político que representa la campaña en el espacio público.
- Receptor: Quien recibe el mensaje. Elector y sistema formal de medios (periodismo) que suele intermediar entre éste y la campaña.
- Canal: Medio por el que transita el mensaje: Televisión, radio, diarios y revistas impresas en papel, portales de internet, redes sociales o cartelera vial.
- Código: Las formas que se usan para transmitir el mensaje. Sistema de señales o signos como el lenguaje, la imagen, la gestualidad... los memes.
- Mensaje: Idea o propuesta que se necesita hacer llegar al elector y la prensa (receptor).
- Contexto: Situación en la que se genera la comunicación, como por ejemplo en política lo son, de gobierno, de crisis, de riesgo... de campaña.

La comunicación política tiene por misión hacer que las cosas que nos propusimos que pasen, sucedan. Eso solo se logra con una comunicación sólida que conecte al emisor con el receptor.

La competencia por la atención

El cerebro humano está sometido al bombardeo de unos 3.500 estímulos audiovisuales diarios. Si consideramos que un tercio de nuestro día lo usamos para dormir (lo cual no quiere decir que el cerebro no pueda seguir recibiendo estímulos también, pero en este libro nos enfocaremos únicamente en su estado consciente despierto), recibimos todos esos estímulos a razón de 1 cada 20 segundos.

El chillido de una pava que nos avisa que el agua ya está lista para el desayuno. El timbre de la puerta que nos informa la llegada de un visitante. Los sonidos de notificaciones del celular que nos indica que ha ingresado un mensaje. Las noticias en la radio. El semáforo sonoro de la esquina. El afiche de comida para perros pegado en el paredón de enfrente. La bocina de un taxi que llega a recoger a un pasajero. El escape libre de una motocicleta que lo esquiva. La música que sale del kiosco de al lado. Un

heladero en bicicleta gritando “heladoooo” y un bebe llorando en su carrito de paseo. El silbato del inspector de tránsito para que el taxi circule... y recién estamos arrancando el día, aún ni siquiera salimos de casa.

Las elecciones se resuelven en esa mente bombardeada de estímulos, y por cuya atención compite nuestro mensaje político.

Motivo por el cual mejorará sustancialmente la conexión con ellos que el mensaje que emita la campaña sea “el mensaje” que espera recibir el elector, en “el código” que éste utiliza para representar la realidad y por “el canal” que éste también usa para interactuar con ella.

Aunque parezca asombroso, puedo dar fe sobre decenas de campañas que emiten muchos mensajes y al azar, algunos incluso basados en vocabulario técnico o de alto nivel intelectual, transmitidos en extensos discursos escritos en diarios o verbalizados por radio ¡Más alejado de lo que significa un mensaje político eficaz hoy día, no se conoce!

Anteriormente expliqué la importancia de identificar la motivación de voto de los electores y enumeré la creación de la marca política (branding) como el punto fundamental

a incluir en ella, afirmando que no se tiene una estrategia de campaña electoral hasta no lograr la construcción de la imagen del candidato que lo posicione positivamente en el mapa perceptual de los votantes.

Parafraseando a Ávalos y Elizalde, de su libro *Líder, Equipo, Marca, Producto* (2020) considero que ubicar la marca política en un mapa de motivaciones y anhelos de los electores ayudaría a alinear la comunicación, profundizar los mensajes y lograr consistencia, pero fundamentalmente a conectar con los deseos arraigados en su corazón, “En algún punto todos queremos pertenecer y, en ciertos momentos, buscamos estabilidad y certeza. En gran medida la clave de todo esto está en nuestro propósito. Este análisis previo es importante para lograr movilizar emocionalmente al público: la personalidad de la marca y la narrativa épica que pone en funcionamiento”.

Si el trabajo de investigación estuvo bien enfocado es acá donde la presencia de un buen profesional en comunicación visual (diseño gráfico) hará la diferencia.

Si bien la marca política se materializa a través de aspectos comunicacionales que ayudan al elector distinguirla

fácilmente sobre el resto de la oferta, como un color, un nombre y un lema, apoyada en un relato y un jingle, intentando resumir el mensaje identitario de la oferta, generando en la apropiación por el votante un efecto de emotividad positiva que la convierta en memorable, lo que debe transmitir es “la esencia” del candidato, su auténtico ser y los valores que lo sustentan.

El diseño visual es fundamental. La belleza estética gana elecciones por su aporte a la “calidad percibida” del elector (recordar el efecto halo). Pero, en la política enfocada en el candidato, éste se transforma en ícono de su propia marca.

Así relataba en El Periódico (4-11-2009) el colega español Antoni Gutiérrez-Rubí, La “marca Obama”¹⁵:

“Obama es una marca global. Un año después de su elección como primer presidente afroamericano de los EE. UU., (...) resulta incuestionable el balance positivo de su proyección mediática y de su imagen en el mundo. Estamos ante un fenómeno de la comunicación sin antecedentes comparables.

Obama ha mejorado la imagen y la valoración de EE. UU. en el mundo. Según una encuesta de IPSOS-Reuters,

realizada en junio, el presidente Obama ha hecho mejorar seis puntos la imagen de su país, en un sondeo realizado en 22 países, en el que un 42% de los consultados expresó una opinión favorable. Hoy, EE. UU. es más amado que temido. (...)

Obama sabe que el poder de su presidencia radica, también, en el poder de su imagen. Y necesita convertirla en un icono permanente de presencia magnética. Consciente de ello, se rodea de los mejores fotógrafos del mundo (...)

Su imagen tiene que ver con su elegancia, con su elocuencia y su comportamiento delante de una cámara. Conoce muy bien la fortaleza de la primera impresión en la configuración de la opinión pública y, por ello, cuida la primera imagen y el primer gesto como si fuera el más importante. Además, su habilidad para el posado ante el flas es extraordinaria y profesional (...)."

La emoción

Como ya afirmé reiteradamente, contrario a lo que muchos creen, el voto no es una decisión racional sino emocional. El elector no lo piensa, lo siente. Y luego de sentirlo se ocupa en pensar como justificarlo.

En la nota sobre Obama, el autor destaca la sonrisa como sello de su marca personal, que causaba tanto resquemor en sus adversarios que decidieron atacarla: “La oposición republicana empieza a encontrar el antídoto. Primero, se debe destruir su rostro embaucador, su encantadora sonrisa. La proliferación de diseños y retoques gráficos de su cara que nos la presentan como la de Mao, Guevara, Hitler, o como la del malísimo Jocker, es un ejemplo”.

En el año 2021 asesoré la campaña al congreso nacional de un candidato provincialista que contaba con una gran y seductora sonrisa, generando en sus adversarios el mismo efecto de desprecio y temor de los republicanos contra Obama, bautizándolo peyorativamente con el mote de “*gardelito*” (por la sonrisa de Carlos Gardel).

Huelga aclarar que esa tremenda sonrisa fue justamente el arma táctica elegida por el equipo de comunicación de la campaña para contrastarla contra el aburrimiento que transmitían el resto de los candidatos.

En el libro *Gestionar las emociones políticas* (2019)¹⁶ su autor, afirma que “la risa es la aliada natural de la política

emocional. Es el ‘*smart power*’. El poder inteligente sonríe; no amenaza. Así se ganan las nuevas batallas”, afirma.

La sonrisa de nuestro candidato sumado a la belleza de su compañera de fórmula, a la alegría que transmitan sus acciones de campaña, y al maltrato que muchos electores sentían les propinaban los líderes de ese gobierno, construyeron la base del triunfo de aquella elección. La gente no vota candidatos malos y aburridos.

Como he ido explicando a lo largo de todo este libro y habrás podido comprobar, no es la ideología (aunque es un sesgo de los electores que jamás se debe desatender), ni son las promesas ofrecidas por el candidato, ni las obras realizadas por una gestión (que si estuvieran mejor), ni los discursos grandilocuentes (que nadie escucha por aburridos y complejos), lo que conectan al votante con el candidato, sino la generación de ese valor simbólico que percibe y formatea el elector en su mente, debido, principalmente, al “efecto halo”.

Pero el “efecto halo”, como alerté anteriormente, tiene una limitación: necesita que la conducta del candidato/a acompañe su personalidad y muestre alguno de esos

atributos que los electores imaginaron que tiene (inteligencia, bondad, humildad, empatía, etc.), para darle coherencia a ese pensamiento intuitivo. No alcanza solo con parecer, también hay que ser.

Así que, a los bonitos colores y logotipo de la campaña y a la fabulosa imagen que podamos construir del candidato/a, que resumen la promesa percibida y representan todo aquello que conocemos con la denominación de “comunicación no verbal” y conforma el 93% de la comunicación política, se necesita también añadirle el 7% restante de comunicación verbal que de coherencia a la imagen: el mensaje.

El mensaje

En el abordaje sobre “Las tácticas” que traté anteriormente afirmaba la importancia de definir cómo será la relación con los competidores para ganarles sus cuotas de mercado, proponiendo un menú básico compuesto por: la confrontación directa, el flanqueo o la sutileza de la confrontación indirecta, conforme el cumplimiento de la estrategia lo requiera.

Cualquiera sea el camino elegido el mensaje debe poner de manifiesto la diferenciación de nuestra oferta con las demás, especialmente, con la que lidere las encuestas o nos persiga por sobre el resto. La técnica que yo más uso para eso es la de “contraste”.

El contraste se basa en resaltar las debilidades del adversario, contrastándolas con las fortalezas propias. También, sirve para defender las bondades de nuestras políticas contrastándolas con el daño que pudiera causar la victoria de las malvadas ideas adversas.

Obviamente acá entra en juego el rol que cumpla nuestra oferta, si es de continuidad o de cambio.

Si es de continuidad lo más dado es que el mensaje haga centro en las mejores acciones desarrolladas por el gobierno precedente, magnificando su impacto positivo en la sociedad e intentando blindar esas exitosas políticas de la amenaza que representaría el triunfo de una oferta competidora que pudiera acabar con ellas.

Si el caso es dar continuidad a un buen gobierno, del FODA realizado en el estudio cualitativo se podrá extraer muchas de esas fortalezas para construir los mensajes.

Si además la oferta liderara las encuestas ese mensaje deberá incorporar muchos argumentos de defensa, debido a que las otras ofertas lo atacarán constantemente.

Recordar la máxima que afirmamos antes: se ataca para ganar votos, se defiende para no perderlos.

Sun Tzu, enseña que un buen general debe atacar la “vulnerabilidad” y la “estrategia” del enemigo.

En la campaña electoral 2015 en la provincia de Buenos Aires, lideraba las encuestas a gobernador el candidato kirchnerista, Aníbal Fernández, que se presentaba como continuidad del gobierno de turno. Lo seguía muy cerca en intención de voto la candidata macrista, María Eugenia Vidal, y en un tercer y lejano lugar se ubicaba Felipe Solá por el Frente Renovador de Sergio Massa.

Para acortar distancia en las encuestas los candidatos del Frente Renovador, Felipe Sola y Daniel Arroyo, decidieron protagonizar un spot audiovisual con un fuerte mensaje negativo contra el candidato oficialista Aníbal Fernández, en el que aseguraban que si se convertía en gobernador aumentaría el narcotráfico en la provincia.

Sentado sobre banquetas altas, uno al lado del otro, Solá le preguntaba a su compañero: "¿Si vos amás la provincia y ves algunos candidatos a gobernador te preocupas, no es cierto?". A lo que Arroyo respondía: "Yo la verdad que sí. Yo la verdad que lo que siento es que la mamá y el papá en la provincia de Buenos Aires que está preocupado por la inseguridad, que está preocupado por los robos, que está preocupado porque se vende droga en el barrio, debería pensar en serio, si Aníbal Fernández es la persona para manejar la Policía Bonaerense, que es manejar el cuidado de nuestros hijos".

Luego de un silencio reflexivo, Solá concluía el mensaje: "Cuando apagamos la luz, y nos quedamos a solas, pensamos en serio. Bueno imaginen a Aníbal Fernández conduciendo la provincia".

El aviso terminaba con una placa con el siguiente texto: "Drogas sí o drogas no, vos elegís".

Este fue un claro mensaje de ataque directo por contraste que apuntó directamente a la mayor vulnerabilidad del candidato oficialista, cuya reputación había sido puesta fuertemente en crisis en un programa de televisión

conducido por el prestigioso periodista Jorge Lanata, que acusaba a Fernández de tener complicidades con el narcotráfico y el crimen organizado.

Si bien el mismo pudo haberle restado votos al candidato kirchnerista, los mismos no los recogió la fórmula del Frente Renovador, que dirigió el ataque directo, sino la candidata macrista, María Eugenia Vidal. Porque el mensaje estuvo mal planteado en su propuesta.

Si bien la intención del spot era atacar la debilidad de Fernández en el tema drogas, contrastándola con la fortaleza de Solá, que en su gestión como gobernador de esa provincia entre 2001 y 2007 produjo una reconfiguración muy profunda de la policía bonaerense, al evocar el “cuidado de nuestros hijos” los electores privilegiaron la imagen “maternal” de la candidata macrista (que ya había construido su “halo” de “leona” mucho antes que Milei fuera siquiera conocido). El “pensamiento rápido” del elector fue que una leona iba a cuidar mucho mejor de los cachorros que un viejo zorro como Sola.

Este ejemplo no solo es muestra de lo que configura un ataque directo (el spot) sino también de la táctica de confrontación indirecta usada por la candidata macrista,

cuya campaña tercerizó en la prensa antikirchnerista, como Jorge Lanata, por ejemplo, la mayoría de los ataques al kirchnerismo.

Los mensajes negativos se usan mucho en campañas electorales, aunque pocas veces se aconseja a los propios candidatos emitirlos en forma oficial y directa, preservando la imagen optimista de la campaña con mensajes positivos. Y dejando la negatividad para los canales oficiosos y paralelos: el lado “B” de las campañas.

Del discurso al relato

Aquellos largos discursos cargados de ideología que solía dar Fidel Castro, o los de encendida doctrina que pronunciaban Juan Perón desde el balcón de Casa Rosada y Evita por la radio, como los de Raúl Alfonsín imbuidos en lo mejor de la retórica aristotélica, hoy casi nadie los escucha ni les interesa. Mucho menos convencen.

Aquel tiempo de grandes piezas oratorias hoy da paso al de breves relatos en narrativa épica que emocionan al elector conectando con sus problemáticas y sus anhelos.

El *storytelling* es la técnica que se usa para narrar historias. El *storydoing* es la técnica que se usa para mostrarla en hechos producidos por una gestión de gobierno.

A la inmensa mayoría de la gente nos gustan las historias. Nos criaron desde niños contándonos cuentos, nuestros padres al llevarnos a dormir y nuestra maestra en el jardín de infantes (preescolar). Las seguimos consumiendo al crecer en el cine de Disney en la preadolescencia y en el de Marvel de la post adolescencia.

De igual modo obra nuestra mente con los noticiarios. La crónica de un hecho no llama tanto nuestra atención como si lo hace la historia detrás de él. Somos consumidores ávidos de cuentos.

¿Y cuáles son esas historias que se deben contar en la campaña? Las historias de la gente a la que se busca representar. Las historias que transmitan la esencia del candidato. Y las historias que proyecten los valores que éste imprimirá al futuro gobierno o en los que basó su gestión.

Sugerencias para la construcción de un buen *Storytelling* de campaña: Incorporar un villano. También unas víctimas y, obviamente, un héroe (no creo les resulte difícil encontrar

quienes cubrirían esos tres perfiles 😊). También debe tener una amenaza o crisis a resolver, y un plan para hacerlo. Y es fundamental involucrar a las víctimas en apoyo al héroe para su resolución (el coyote sólo nunca pudo atrapar al correcaminos).

Al narrar la historia, se deben usar palabras que evoquen imágenes ¡Usar metáforas! porque nuestro cerebro piensa en imágenes y metáforas.

George Lakoff, reconocido investigador estadounidense de lingüística cognitiva. Profesor en la Universidad de California, Berkeley y autor de muchas de las más importantes publicaciones científicas sobre lingüística y semántica, afirma que “El pensamiento metafórico en sí mismo no se puede tildar ni de bueno ni de malo; es ineludible. Tanto las abstracciones como las situaciones extremadamente complejas se entienden generalmente de forma metafórica. En realidad, existe un extenso sistema de metáforas, en gran parte, inconsciente que utilizamos de forma automática, sin realizar ningún tipo de reflexión, a la hora de comprender lo complejo y las abstracciones.”

¿Recordarás el sistema intuitivo de Kahneman que mencioné antes: el pensamiento rápido? Justo ahí funciona el sistema metafórico de Lakoff.

Una comunicación política eficaz transmite el propósito político del candidato o gestión de gobierno, en metáforas.

En su nota "19 frases de superhéroes con mucha sabiduría y valores para los niños"¹⁷ la licenciada en filosofía y letras, Maya López, afirma que en un héroe lo que vemos es una persona fuerte, decidida, entregada a su obra, que lucha por el bien y acaba con los malos. Las personas nos identificamos con ese personaje y nos imaginamos a nosotros mismos salvando vidas y haciendo una gran labor por los demás.

Los héroes además de entretener transmiten valores positivos, como por ejemplo valentía, resiliencia, sentido de la justicia, solidaridad, empatía, confianza.

¿No es eso acaso lo que muchos votantes ven en sus líderes políticos? “Evita, la abanderada de los humildes” (empatía), “Cristina Capitana” (liderazgo), “Milei el león” (poder). Metáforas. Nuestro cerebro piensa en imágenes y metáforas.

“Los sueños nos salvan. Los sueños nos ayudan a levantarnos y transformarnos”, dice Superman... “Vengo a proponerles un sueño” dijo Néstor Kirchner el 25 de mayo de 2003 ante la asamblea legislativa que le tomaba juramento.

“La vida no nos da un propósito. Nosotros le damos propósito a la vida”, dice Flash... “No pienses qué puede hacer tu país por ti. Piensa qué puedes hacer tú por tu país” dijo John F. Kennedy el 20 de enero de 1965 en su investidura presidencial.

“¿Por qué nos caemos? Para que podamos aprender a recuperarnos”, dice Batman... “Si me caigo, me levanto. Si me pierdo yo me encuentro” dice Alberto Fernández en su canción.

La paradoja de los discursos políticos exitosos es que a pesar de que se dan en un contexto político, sea de campaña o de gestión, no hablan sobre política, no hablan sobre promesas de campañas ni explican complicadas obras del gobierno. Usan poca argumentación lógica y mucha emocionalidad.

¿Te comparto otra sugerencia aún mejor para tu campaña? Contrata un contador de historias. Sea un escritor/a de cuentos infantiles, un/a redactor publicitario o un/a guionista documental, da igual.

Las historias llegan al corazón y nos conmueven, pero la música además nos pone en movimiento, en acción.

“La utilización de la música en la política (sobre todo en campaña electoral), ayuda a la conexión emocional con el ciudadano, a la identificación de un partido, de un candidato... de manera muy efectiva.” Afirma Antoni Gutiérrez-Rubí en su blog de internet.

La misión de la marca es conseguir la atención y lograr la diferenciación. La misión del relato es transmitir los valores de esa marca. La misión del jingle musical es lograr su recuerdo y llamarnos a la acción.

Atención, conexión y recuerdo, son las tres reglas que debe cumplir la comunicación política para ser útil.

El jingle es parte del *Storytelling*, vale para contar la historia general de la campaña, pero además su música vibrante y pegajosa sirve para entusiasmar al elector y mantener la campaña presente en su memoria.

“¿Cómo influye sobre el votante el mensaje político que está acompañado de música?” preguntó Néstor Báez al psicólogo y consultor político uruguayo Daniel Eskibel, “La música conecta directamente con sus emociones, con sus recuerdos personales e inclusive con su inconsciente. Entonces la política con música produce conexiones en el cerebro del votante que van mucho más allá de lo racional y de lo ideológico. Eso le da al mensaje político una potencia inmensamente superior a la que tendría si estuviera despojado de esas conexiones. Al fin y al cabo, son las conexiones las que constituyen el núcleo vital del funcionamiento mental.”

“¿Cuál es la importancia real de la música en los procesos electorales?” Repregunta Báez.

“La música es muy importante para marcar el clima emocional de una campaña electoral. Ayuda a movilizar a los votantes duros que ya tienen definido su voto. Los ayuda porque les da energía, identidad y compromiso. Pero también ayuda a consolidar a los votantes blandos, les da una conexión emocional que afirma su voto. Y ayuda a provocar simpatía en votantes que hasta entonces no la sentían y tenían algún grado de indecisión. La música es

muy importante para la psicología de los votantes. Por eso las campañas electorales tienen que pensarla y diseñarla con estrictos criterios estratégicos”, concluye Eskibel.

En su estudio “Música y Política: las canciones de campañas electorales 2019 como discursos de circulación social en la provincia del Chaco, Argentina”¹⁸ publicado en revista Ñeatá del grupo de estudios semio-discursivos, la Profesora de Lengua y Literatura por la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional del Nordeste, Davina Aguirre, afirma que “En el campo político, la música, entendida como sonido, ritmo, melodía y armonía, facilita la comunicación y las relaciones entre las personas, ayudando a establecer un vínculo socioafectivo con los demás. Esta relación afectiva es lo que se busca potenciar en las campañas electorales (...) Durante las campañas políticas los distintos candidatos que representan diferentes partidos buscan, a través de diferentes recursos, como por ejemplo las canciones de campaña lograr, por un lado, persuadir a los electores y por otro, evitar que sus opositores obtengan los votos. En este contexto, discursos como las canciones de campañas contribuyen como estrategia para demeritar, atacar y, muchas veces, denostar a sus competidores”.

Davina desmenuza el tema musical de la campaña del Frente de Todos en 2019, "Capitanich vuelve" explicando la estrategia musical de persuasión política incluida allí.

“Jorge Capitanich, apostó al trap (...) La letra de la canción propuesta apela, sin dudas, a los jóvenes como “colectivo de identificación”, que se expresa como un “nosotros inclusivo”, por dos motivos evidentes: uno por el género musical escogido, y otro por quién es enunciado: un conocido cantante trapero de la región.

El trap es un subgénero del hip hop latino que fue popularizándose masivamente recién a mediados de la década del 2010 en Puerto Rico. Su nombre deriva de un término que utilizan los estadounidenses para referirse al lugar donde venden drogas ilegales, y de ahí mismo viene el estilo lírico del género: el trap, generalmente, habla de la calle, las drogas, el sexo y la violencia, sin censuras ni tapujos. Y es lo que más consumen los jóvenes actualmente, siguiendo la lista de estilos musicales de moda. En nuestra región nos encontramos con Alan Nolek, quien se desempeña en este género como artista emergente y lleva adelante el Freestyle (rap improvisado) en el Chaco (...) el artista fue quien dio voz al trap que promociona la

candidatura de Jorge Capitanich. Y adentrándonos en la letra de la canción observamos cómo Nolek (sujeto de la enunciación) pone énfasis a lexemas como “destino”, “futuro”, “historia” y “memoria” a lo largo de toda la canción. Estas hacen referencia tanto al advenimiento de la campaña política de Capitanich, por un lado y, a los jóvenes votantes, por otro, quienes son el futuro y tienen el poder de elegir el destino en sus manos.

“Escribiendo destino

Marcando fuego (...)

Nuestra historia, lo que construimos ayer

Y con memoria (...)

El futuro depende todo de nuestro poder

Y hoy está en nuestras manos.”

Los jóvenes, entonces, serían esa franja etaria de la población a quienes hay que intentar convencer, ya que muchas veces estos manifiestan estar “indecisos” frente a las urnas. Y en este sentido, comprendemos que el discurso político, enunciado en el trap, está destinado a un tipo especial de destinatario, es decir, un “paradestinatario” en términos de Verón. De esta manera se busca que el público juvenil sea incluido a la hora de emitir su voto”.

Si te interesa escuchar este jingle de campaña puedes encontrar su video clip en Youtube bajo el nombre “Jingles elecciones 2019 Chaco: “Capitanich vuelve”

Una característica fundamental que tienen los Jingles de campaña y que los diferencia de cualquiera de las demás canciones, es que: 1) no transmiten el estado emocional del autor o candidato, sino representan el de los votantes, información que los investigadores le brindamos los compositores para que escriban sus letras. Por eso es fundamental la escucha atenta en el proceso de investigación cualitativa (entrevista o *focus*) porque además de hacer aflorar esos sentimientos de los electores, registramos las mismas palabras (*Keywords*) en sus propios códigos semánticos para luego transferirlas a las canciones; y 2) esas canciones no están pensadas para ganar premios en festivales musicales ni para lograr aplausos del público, sino para “motivar” a los votantes.

Motivo por el cual asombra de algunos políticos escuchar frases como la que transcribí al inicio de este libro, cuando hablé sobre las encuestas: “en la encuesta que hicimos en

casa el domingo, con la familia completa, a nadie, salvo el novio de mi hija, le gustó el jingle de la campaña” 😞

La comunicación 360°

Hasta aquí hablamos de comunicación como un proceso unidireccional desde el emisor hacia los receptores. Pero la comunicación política eficiente es mucho más que eso. Es un proceso multidireccional donde la campaña produce y emite mensajes que llegan a receptores que los asimilan, rechazan, comentan, comparten, e incluso modifican generando su propia versión de ellos, que reenvían a otros receptores. Eso es la comunicación 360°: una gran conversación entre la campaña y el mercado electoral.

Además, para que la comunicación de la campaña cumpla con su función, el mensaje tiene que entrar en los votantes por todos sus sentidos y todo el tiempo, sorteando todos esos estímulos que enumeré antes contra los que, además de la comunicación adversarial de los oponentes, compite nuestro mensaje político. Estímulos audio visuales que llegan desde diversos canales con lo que interactuamos permanentemente.

La comunicación 360° engloba todo el contexto mediático que nos envuelve a diario: internet y redes sociales, televisión, radio, gráfica vial, aérea, mensajería instantánea, correo electrónico, timbreos domiciliarios, también la conversación boca a boca y decenas de etcéteras más.

Un buen trabajo de investigación de consumo de medios descubre los canales más eficientes para hacer fluir nuestro mensaje a los electores pertenecientes a nuestra coalición mínima ganadora (nicho de votantes), segmentado por tipo de elector (sexo, edad, etc.), ubicación geográfica, horarios de consumo, etc.

Dado que el mensaje debe ser transmitido por todos esos canales (medios) a cada uno de esos receptores (segmentos) en el código (formato) correspondiente a ese canal y acorde al receptor, es de hacer notar que no podrá ser contenido por una pieza única sino en una multiplicidad de piezas diferentes y específicas. Y, además, para ayudar a su memorización, ese mensaje debe ser repetido muchas veces. Constantemente reiterado ¡hasta el hartazgo! Ese es el fin de la publicidad.

Apoyados en un buen sistema de monitorización de medios digitales, la campaña no solo logrará el *feed back* con los electores sino también capturará los *insights* precisos para generar nuevos mensajes, más específicos para cada segmento de electores, haciendo más eficiente su trabajo de persuasión.

Igual atención debe prestar la campaña con los nichos de la competencia, dado que, como fue mencionado anteriormente, una buena estrategia de comunicación no solo debe considerar la elaboración de los mensajes positivos a favor del candidato propio, sino también elaborar, si las circunstancias lo requieren, mensajes negativos en contra de los adversarios.

Finalmente, en todo proceso de campaña electoral conviven al menos tres ecosistemas de generación de conversación política: 1. el formal y oficial de las campañas, 2. el informal o paralelo de esas mismas campañas (desde el que se montan las tácticas de guerra de guerrillas) y 3. el de medios públicos (periodismo).

La campaña 360° es la que presta atención, participa e influencia sobre esos tres ecosistemas, por igual, sin desatender ninguno de ellos.

LOS FACTORES POTENCIADORES DE LA FÓRMULA PARA GANAR ELECCIONES

Retomando la fórmula de cálculo del IPOV reitero que los factores de la base deben ser todos positivos mayores a cero para que su multiplicación también produzca un resultado positivo superior a cero. De lo contrario el producto resultante será cero: el fracaso absoluto de la campaña.

$$\text{IPOV} = (I \times O \times E \times C) \times (1 + t + d + a)$$

by @pablogusdiaz

Pero el factor potenciador es diferente. Es una suma. Con lo que no es obligatorio su reemplazo por valores positivos superiores a cero. Obviamente que si faltara alguno de ellos en la campaña el valor multiplicador sería menor o inexistente, con lo que esa campaña no sería potenciada por estos factores auxiliares. Pero su ausencia se puede suplir con la presencia o incremento de los demás.

EL TIEMPO

“Puedes pedirme cualquier cosa que quieras, excepto tiempo” (Napoleón).

El tiempo es el recurso más importante en una campaña. Todo lo demás, si no se tiene o se agota, se puede conseguir. El tiempo no. El tiempo que pasó y no se usó para la campaña o se mal usó, se perdió. El tiempo no se recupera más.

En dos ocasiones hay que prestar suma atención a la gestión del tiempo: antes del inicio de la campaña y durante ella.

“Nunca se empieza a preparar una campaña demasiado pronto. Empezando pronto se tiene tiempo para hacer y analizar encuestas, estudiar a los adversarios y sus probables movimientos en profundidad, diseñar y discutir varias estrategias posibles, elegir los mejores especialistas para trabajar en la campaña y preparar psicológicamente al candidato. Cuando se empieza tarde, no se tienen que hacer menos cosas, sencillamente se tiene menos tiempo para hacerlas”, afirmaba Joseph Napolitan entre sus 100 cosas.

Muchos políticos creen, erróneamente, que las campañas electorales empiezan cuando la autoridad competente

publica el llamado a elecciones, generalmente entre 60 y 90 días antes del día dispuesto para la votación.

¡Tremendo error! para ese momento la mayoría de las elecciones ya están definidas.

En su nota “La sobrevaloración de las campañas (Clarín 30-09-2017)”¹⁹ el consultor político y director de la maestría en comunicación política de la Universidad Austral, Mario Riorda, afirmaba que “Muchas de las campañas podrían no haberse hecho y el resultado hubiera sido el mismo. En varios distritos Cambiemos no ocupó el espacio público con gráficas, por ejemplo. Y los resultados, con publicidad o no, no se modificaron si se comparan encuestas previas, encuestas durante y resultados oficiales (...) Curiosamente, las tendencias electorales, de modo comprobado y mayoritario en el mundo occidental, se gestan antes que las campañas inicien. En este caso así fue. Y, con alta probabilidad, seguirá siéndolo en esta elección”. Afirmación de Riorda que pudo comprobarse en la última campaña presidencial del 2023 en Argentina, donde Javier Milei tampoco ocupó el espacio público con gráficas, y aun así ganó la elección.

Cuando leí aquella nota de Riorda en el diario Clarín, mientras esperaba sentado en la confitería de la terminal de ómnibus de Bahía Blanca el colectivo que me transportaría a mi próxima campaña, yo hacía cinco años ya que me dedicaba a la consultoría política y dos que había decidido abandonar mi profesión informática para hacerlo en forma exclusiva ¡Me sentí morir! Pensé en ese momento ¿si las campañas han muerto -título de otra gran nota de Mario al diario Clarín también- y lo que yo ofrezco esencialmente es marketing digital, de qué voy a vivir? -cualquier profesional que haya abandonado una actividad liberal sabe lo difícil que es recuperar una cartera de clientes-.

Esa inquietud me llevó a incorporar la investigación de mercados electorales como servicio de valor agregado a mi consultora de marketing digital, y fue lo que me permitió descubrir el real significado del asunto: no es que las campañas hayan muerto, sino que mutaron a otra forma de hacerlas. Lo que ha muerto es la utopía de creer que en los escasos 60 ó 90 días declarados legales para la realización pública de actividades proselitistas, se pueda alterar una tendencia que se presenta muy marcada de antemano.

Ese tema que alteraba mi percepción lo puede comprobar empíricamente en las elecciones del año 2019, como ya conté anteriormente cuando tratamos el famoso “día D”.

De las 11 elecciones en las que participamos con mi equipo ese año, 9 veíamos bien definidas en las encuestas al inicio mismo de nuestro trabajo en ellas. El escrutinio de votos final solo confirmó esos pronósticos. Las dos restantes se definieron el mismo día de la elección.

¿Qué se necesita entonces para cambiar una tendencia electoral tan definida? ¡Tiempo! mucho más tiempo para trabajar la campaña. Y como la fecha de elección, aunque sea tentativa, marca su límite de finalización, ese tiempo debe conseguirse antes de la fecha de inicio, aunque también sea tentativo. Como bien explica la cita de Joseph Napolitan: la clave está en “empezar pronto”.

Napolitan hablaba de 12 meses antes, pero el solo asesoraba campañas presidenciales. Yo tengo una posición más relativa para campañas subnacionales: dependiendo del contexto y del tipo de elección (municipal o estadual), y quién sea y qué tan conocido sea el candidato, ese plazo de 12 meses se puede ir acortando hasta un mínimo de 6 meses antes de la fecha de elección.

Hay campañas que han durado mucho tiempo, como por ejemplo la de Horacio Rodríguez Larreta a la presidencia de la nación argentina, y en los meses previos al acto electoral irrumpen en las encuestas personajes desconocidos que rompen todos los pronósticos, como pasó en Chile con Boric, en Perú con Castillo y en Colombia con Hernández. Pero esto no es común, huelga decirlo. Son hechos muy circunstanciales que raramente se repetirán en esos lugares en el corto y mediano plazo. Y otras campañas que se planificaron cortas pensando que esa estrategia los favorecería, resultaron al revés, les faltó tiempo para hacerlas despegar.

Los gobiernos corren con ventaja en este tema, porque en la mayoría de los casos son quienes tienen el poder de fijar la fecha de elección, y como bien enseña Sun Tzu en su tratado *El arte de la guerra*, el que llega primero al campo de batalla espera fresco la llegada del enemigo para combatir, quien llega tarde tiene que apresurarse y llega exhausto al combate.

Pero Sun Tzu también alerta respecto al tiempo de permanencia de una campaña, cuando dice que ha visto operaciones militares que han sido torpes y repentinas, pero

nunca a ningún experto en el arte de la guerra que prolongase la campaña por mucho tiempo.

Los estrategas del gobierno suelen jugar con esa ventaja acomodando las fechas a su conveniencia. Ya sea adelantándolas para acortarle tiempo de campaña a los opositores, o atrasándola para agotarlos con la prolongación de ella.

Con lo que definir cuando comenzar a trabajar la campaña se torna tan crítico como lo es para el enólogo definir el tiempo exacto del embotellado de sus vinos.

Sugerencia: una consulta temprana con un asesor de campaña ayudará muchísimo. No la demore, porque, como también dice el refrán, “cocodrilo que se duerme, es cartera”.

La otra ocasión en que hay que prestar suma atención a la gestión del tiempo es durante la campaña propiamente dicha. Vale decir, durante esos 60 ó 90 días de plazo legal para el ejercicio público de actividades proselitistas.

Ahí no se puede perder ni un solo minuto y la dedicación del candidato y equipo debe ser exclusiva de la campaña. Toda otra actividad será superflua, improductiva.

La agenda de actividades de un candidato en campaña debe ser gestionada con la mayor rigurosidad posible. Empezando desde bien temprano en la mañana y concluyendo bien tarde a la noche (de 6 AM a 12 PM en la generalidad de los casos).

De 6 AM a 9 AM es el horario del prime time de las radios y de 8 PM a 10 PM es el prime time de la televisión. Y las charlas con esos periodistas son fundamentales, porque generan espacios de propaganda gratuita en *targets* definidos y atentos para recibir los mensajes.

De 10 AM a 1 PM se puede usar para visitar organizaciones públicas y privadas y tomar contacto con trabajadores y directivos. Los almuerzos 1 PM a 3 PM y las cenas 10 PM a 12 PM que no se comparten con *influencers* sociales son tiempo perdido, al igual que las tardes de 5 PM a 8 PM que no se visita a los votantes en sus domicilios o centros de reunión comunitaria.

En muchos países de Latinoamérica, especialmente en provincias del norte argentino, de 3 PM a 5 PM es “la hora de la siesta” y salir a la calle a “timbrear” vecinos es contraproducente. Ese horario como los días sábado y

domingo, se puede utilizar para visitar centros deportivos, recreativos y religiosos, para grabar notas audiovisuales, dar reportajes a la prensa gráfica y digital, filmar spots de campaña para publicidad y viralizar por las redes, hacer sesiones fotográficas o para salir a la ruta a emprender los viajes más largos, por ejemplo. También ese horario es ideal para las reuniones diarias del *War Room*.



Figura 4

Durante el corto plazo de proselitismo electoral no se debe desaprovechar ni una sola hora del día. Y la mejor forma de tener esto bajo control es usando los calendarios diarios,

semanales y mensuales, como, por ejemplo, el que se muestra en la Figura 3, que se llama “agenda pragma” que pueden encontrar en internet en el sitio: unapragmatica.com

Cada casillero vacío allí son votos perdidos que nunca se podrán recuperar durante la campaña.

Llama poderosamente la atención que algo tan elemental como esto no siempre es tenido en cuenta por muchas campañas. Abundan los candidatos y equipos que subestiman el poder de la organización del tiempo y la programación de tareas. Y después creen que perdieron por culpa de un jingle, un spot o por una frase desafortunada pronunciada en un discurso.

EL APARATO

Defino con el nombre de “aparato” la organización institucionalizada de recursos humanos de un partido, espacio o agrupación política, que comprende a sus elites dirigenciales, sus afiliados militantes y simpatizantes que suelen engrosar las filas del voluntariado de una campaña electoral, desplegado ordenadamente a lo largo, ancho y alto del territorio.

Son la estructura de Unidades Básicas, Comités Seccionales, Centros Cívicos, etc. que pueden encontrarse en la mayoría de las ciudades y barrios del país y las provincias (estados).

Con el peyorativo “aparato” suele denominarse además el uso de los recursos del estado que hacen algunos partidos de gobierno. No es nuestro caso de tratamiento aquí.

Las campañas que cuentan con un “aparato” cubriendo la mayor parte o el total del territorio, corren con ventaja contra los que no lo tienen, ya que ellos al institucionalizarlo llevan registros georreferenciados y de contacto (por

ejemplo, telefónico) con esas personas, para poder ubicarlas rápidamente y convocarlos a diferentes tareas de trabajo.

Los partidos nuevos y los líderes *outsiders* que no los tienen corren con desventaja. Deben organizarlo rápidamente, desde el principio mismo de la campaña, si quieren llegar al “día D” con algún mínimo de posibilidades competitivas.

Quiero recordar que a los votos hay que ganarlos, pero también hay que juntarlos y contarlos, y para eso se requiere de una sólida estructura de militantes o voluntariado bien organizada.

Aunque parezca sorprendente, conozco campañas donde esta organización territorial brilló por su ausencia. Sus líderes “tercerizaron” el trabajo de difusión territorial del material de campaña en el correo postal y distribuidores domiciliarios de diarios y revistas, empresas de reparto de facturas de servicios públicos, *call centers* y *troll centers*. Y también “tercerizaron” el trabajo de fiscalización de mesas y recuento de votos en los fiscales de otros partidos o se encomendaron a la buena voluntad, capacidad y coraje de las autoridades de mesa. Con resultado, obviamente, pobre en términos competitivos.

No es condición *sine qua non* contar con un aparato antes de tomar la decisión de encarar una campaña. De hecho, casos como los de Sergio Massa en 2015 y Javier Milei en 2021-23, en argentina; Donald Trump en las primas republicanas de 2016 en USA; Jair Bolsonaro en 2018 en Brasil o los mencionados anteriormente Boric en Chile, Castillo en Perú y Hernández en Colombia, han demostrado que se puede empezar sin ellos.

Pero en todos esos casos, desde el inicio mismo de la campaña se activaron sistemas de convocatoria al voluntariado que los capacitó y organizó durante los meses que duraron sus campañas.

Un “aparato” político medianamente competitivo, como mínimo, debe triplicar en personas a la cantidad de mesas de votación dispuestas para la campaña. Y ese es un dato fácil de conseguir porque cualquier registro electoral indica la cantidad usada en la elección anterior.

Por ejemplo, yo vivo en una provincia (estado) de la Patagonia Argentina llamada Río Negro que en una elección promedio despliega unas 2.000 mesas de votación. Cualquier candidato, o partido político que pretenda

competir en esta provincia, debería contar con un aparato mínimo de 6.000 personas, bien identificadas, de fácil contacto y dispuestas a realizar todas y cada una de las tareas que la campaña demande.

Cómo en el marketing político definimos a las elecciones como batallas electorales, a esta organización de militantes las llamamos ejércitos. Y los organizamos en dos tipos: “ejércitos de tierra” y “ejércitos de aire”. Ambos están coordinados desde el cuarto de guerra (*War Room*) del comando de campaña. El de tierra por el coordinador de “organización y territorio” que mencionábamos en el capítulo de Estrategia, y el de aire por el coordinador de la “comunicación”.

El ejército de tierra hace toda la movida en la calle, en el territorio físico: timbrea domicilios, reparte boletas y folletos en mano en la vía pública, atiende los locales de campaña, engrosa los actos y mítines de los candidatos, pega carteles, pinta paredones, cuelga pasacalles, fiscaliza las mesas de votación y cuenta los votos en el escrutinio provisorio.

El ejército de aire hace lo propio, pero por los medios digitales: Postea mensajes en redes sociales, viraliza mensajes oficiales y memes paraoficiales, administra grupos de mensajería instantánea (Whatsapp, Telegram, etc.), envía correos electrónicos y mensajes SMS, defiende a los candidatos propios en las redes y trollea a los candidatos contrarios.

EL DINERO

“El dinero no es todo, pero como ayuda” (Los auténticos decadentes)

Una campaña electoral insume mucho dinero. No importa del tamaño que sea la misma. Mientras más grande es la jurisdicción y mayor la competencia, más dinero insume.

Las campañas electorales profesionales son cada vez más costosas. Guste o no esa es la realidad. Lo que no quiere decir que no se pueda llevar adelante una campaña *low cost*. Eso es otra cosa. Poder se puede, si se tienen los otros recursos para suplirla: mucho “tiempo” y mucho “aparato”. Pero aun así algo de dinero siempre se necesita.

Si leíste atentamente todas las páginas de este libro ya te habrás dado cuenta que se necesita dinero, por ejemplo, para contratar el asesoramiento estratégico (los consultores no vivimos de aplausos ni palmaditas en la espalda); pagar los estudios de investigación (encuestas, *focus groups*, *big data*, etc.); el contrato del coach y del asesor de imagen personal y las sesiones fotográficas; cubrir los gastos de logística del aparato (alquileres de locales, insumos de

oficina y telefonía, viajes, movilidad, refrigerios, asados y tallarinadas -si eres argentino-); los montajes de escenarios, pantallas leds y el sonido de los actos; pagar a los fiscales el “día D”; la impresión de las papeletas de votación, los afiches callejeros, los volantes y folletos que se entregan en los timbreos y vía pública; el cotillón de campaña (remeras, gorras, viseras, camperas, banderas, banners, ploteos vehiculares, etc.); pagarle al diseñador gráfico por la marca e identidad visual; a los músicos por el jingle, a los locutores por los spots de audio y a los realizadores audiovisuales por los spots de video; pagar la publicidad en internet y la promoción de los posteos en las redes sociales; y mantener contentos a los periodistas.

Eso solo hablando de la campaña oficial. Además, se debe desarrollar en paralelo una campaña subterránea de guerra de guerrillas, que también insume costo.

Cómo se consiga el dinero no es objeto de este libro y recomiendo que cuenten con profesionales especializados en contabilidad y finanzas para su gestión, dado que en muchos lugares existen condicionantes legales al respecto. Solo como ejemplo puedo mencionar casos de campañas en las que he participado donde el dinero provino de la

venta de alguna propiedad (automóvil, terreno o vivienda), de donaciones de algunas empresas privadas y aportes voluntarios de sus propios militantes, generalmente en especies útiles para la campaña (un imprentero donando los folletos y las boletas, un pintor donando la pintura de paredones y pasacalles, un diseñador gráfico donando la marca e identidad visual, un agenciero donando el combustible, etc.).

Lo importante aquí es dejar claro que una campaña insume costos y que los mismos se deben presupuestar desde el inicio mismo de ella. No sirve lanzar la campaña “y vamos viendo”. Eso solo conduce al fracaso, la frustración y el enojo de algunos de sus miembros o de los profesionales contratados a los que se les queda adeudando el peculio de su trabajo.

Y aunque parezca sorprendente, conozco campañas donde esto también se subestimó y a mitad de ellas no se tenía dinero para continuarlas. El resultado, obviamente, fue el fracaso.

EL CASO MILEI

“El general que avanza sin codiciar la fama y se retira sin temer la desgracia, cuyo solo pensamiento es proteger a su país y dar un buen servicio a sus soberanos, es la joya del reino.” (Sun Tzu)

El de Javier Milei en Argentina es un caso de estudio donde prima la convicción y vocación incondicional de servicios del personaje, que no repara en los costos políticos y personales de sus ideas y decisiones.

También un caso donde podemos encontrar a todos y cada uno de los ítems aquí detallados previamente, que dan sustento al más puro marketing político.

Pero además es un caso paradigmático de la más brutal y absoluta subestimación política.

El tiempo

“Voy a meterme al sistema para sacarlos a patadas en el culo” (Javier Milei, diario Clarín 29/9/2020)

Atendiendo la máxima de Joseph Napolitan que dice “Nunca se empieza una campaña demasiado pronto”, El

economista Javier Milei inicio su carrera presidencial con tres años de anticipación: el 11 de agosto del 2020, cuando en plena cuarentena por coronavirus compartió una video conferencia con sus seguidores y otros economistas liberales, anunciándoles su ingreso a la política para impedir que los partidos de “la grieta” sigan a cargo del gobierno argentino a partir del 2023.

“Empezando pronto se tiene tiempo para hacer y analizar encuestas, estudiar a los adversarios y sus probables movimientos en profundidad, diseñar y discutir varias estrategias posibles, elegir los mejores especialistas para trabajar en la campaña y preparar al candidato”, afirmaba Napolitan en su conferencia sobre las 100 cosas aprendidas en 30 años de consultoría política.

Milei no era en ese entonces un desconocido, muy por el contrario, era un personaje famoso gracias a la instalación mediática conseguida por su participación en programas de muy alto rating en la televisión nacional.

Fue justamente en esos programas donde la política le mostró a Milei su arrogancia fatal y su falta de conexión con la gran audiencia, con la gente común, exponiendo su

mayor debilidad, que él muy inteligentemente aprovechó en su beneficio atendiendo la máxima de Sun Tzu “Aparenta inferioridad y estimula su arrogancia”.

La investigación

Ningún político reconocerá públicamente que contrata encuestas. Pero eso no quiere decir que no las lean. Decenas de estudios de opinión pública e investigaciones sociales llegan a diario a las computadoras y celulares de los políticos. Y como buen economista formado en la interpretación de datos, Milei las lee y entiende muy bien.

La polarización y el descontento social son dos fenómenos presentes en el mundo desde inicios de la década pasada.

La Primavera Árabe fue un movimiento popular que se extendió por Medio Oriente y norte de África a principios de la década de 2010 motorizado por grupos islamistas, liberales y socialistas que exigía reformas democráticas, mayores libertades civiles y el fin de la corrupción. En algunos países, como Túnez y Egipto, logró derrocar a los gobiernos autoritarios que habían estado en el poder durante décadas. Y en otros países, como Siria y Yemen, los condujo a una guerra civil.

El movimiento Occupy fue una revuelta social que comenzó en septiembre de 2011 en la neoyorkina Wall Street, en respuesta a la crisis financiera de 2008 y la desigualdad económica, extendiéndose rápidamente a otras ciudades de Estados Unidos y del mundo. Se caracterizó por la ocupación de espacios públicos, como parques y plazas, por parte de manifestantes que protestaban contra el sistema financiero y la corrupción política.

El 15-M fue un movimiento social similar que surgió en España en mayo de 2011, en respuesta a la crisis económica española y las medidas de austeridad impuestas por el gobierno. El movimiento se caracterizó por la ocupación de la Puerta del Sol en Madrid y otras plazas en toda España, y por la organización de manifestaciones y protestas contra el gobierno y el sistema económico. De aquí surgen los nuevos partidos Podemos y Ciudadanos.

Un par de años más tarde, y como consecuencia de la masiva inmigración proveniente de los países afectados por la Primavera Árabe, que afectaron el empleo y aumentaron la inseguridad en Europa, surgen partidos de ultraderecha como Vox en España y la Liga en Italia, por ejemplo.

Los chalecos amarillos, movimiento social originado en Francia en 2018 reunió personas de diversas ideologías y orígenes sociales, para protestar contra el aumento de los precios del combustible, el alto costo de vida y la percepción de injusticia social. Convertido en un símbolo de la creciente frustración y descontento han tenido un impacto significativo no solo en la política francesa con la creación del partido político, La France Insoumise, sino también inspirando movimientos similares en España, Bélgica y Países Bajos.

Una gran ola de descontento social con la clase política dirigente se venía formando en el mundo. Y la pandemia de Coronavirus la convirtió en Tsunami. Las encuestas registraron claramente esas manifestaciones mostrando una fuerte negatividad en imagen de los líderes y altos índices de desaprobación de los gobiernos. Y Argentina no iba ser la excepción.

Milei encontró allí la “**oportunidad**” y sobre esa ola de insatisfacción, frustración y hartazgo con los políticos arrogantes y desconectados con el pueblo, el líder libertario construyó su estrategia política.

La estrategia

Primer objetivo: posicionarse para las presidenciales del 2023 participando de las elecciones legislativas del 2021. Recordarás mis palabras escritas en el capítulo estrategia, "Un campeonato no es algo que se gane en el primer partido o carrera que se dispute. Se gana partido a partido, carrera a carrera, sumando puntos. Lo mismo sucede en política. El cargo mayor de intendente, gobernador o presidente es único y se encuentra en lo más alto de la competencia electoral. Son muy contadas y raras las ocasiones en que se alcanzan de un golpe, en una sola elección. En la mayoría y más comunes de las veces quienes los alcanzaron transitaron un arduo camino previo. Paso a paso".

En una entrevista brindada en septiembre del 2020 al diario Clarín, ante la consulta de por qué había decidió ser candidato a diputado nacional por CABA en 2021 Milei respondió: "Son varias las cuestiones. Una es que la grieta es un negocio tanto para el Frente de Todos como para Juntos por el Cambio. Son socios, entonces es una elección de medio término que da lugar a otras posibilidades, a otras alternativas. Si vos no ingresás en la de medio término en la elección de 2023 te vuelve a comer la grieta".

Segundo objetivo: “Si paso al Ballotage, no tengas dudas que estás hablando con el próximo presidente de los argentinos”, afirmaba Javier Milei en su campaña del 2023 a cada periodista que le preguntaba sobre qué posibilidades calculaba que tenía.

Recordarás del capítulo Estrategia cuando comentábamos las alternativas para enfrentar gobiernos con mala imagen, la de Milei en 2023 fue entrar a la confrontación, no para ganarle al kirchnerismo en la primera vuelta, sino, sabiendo que el resultado más probable sería una derrota, salir segundo ganando el liderazgo de la oposición y así entrar al ballotage.

Organización: Recordarás también mis palabras escritas anteriormente, "Nadie gana una elección solo. Aún, hasta los líderes carismáticos más populares que se te ocurran, necesitaron de un equipo de campaña que los ayuden en las tareas cotidianas que ella implica. Y los equipos de campañas más exitosos son los que están coordinados por una alta dirección organizada en un “cuarto de guerra” (War Room)".

Milei armó su War Room ubicando a su hermana Karina como “jefe” de campaña. Cubrió el territorio primero de

CABA adhiriendo dirigentes aislados de ignotos partidos como Victoria Villarruel (partido demócrata) y Ramiro Marra (partido libertario) y luego agrandó la estructura a través del operador Carlos Kikuchi convocando otros partidos, especialmente provinciales, conformando la red de candidatos locales, provinciales y nacionales necesaria para cubrir todo el territorio nacional.

La preparación del candidato estuvo a cargo de la artista Lilia Lemoine que le mejoró su imagen personal emprolijando su cabello y cambiando aquellos horribles trajes a rayas de la época de panelista de TV por cancheros ambos de corte europeo. La imagen mediática a cargo del cineasta y publicista Santiago Oría. Las redes sociales gestionadas por Iñaki Gutiérrez y Eugenia Rolón. Etc.

Consultor: Milei es un gran economista, pero con escaso conocimiento y experiencia en el metier de las campañas electorales. Por eso buscó asesoramiento profesional de especialistas como Mario Russo, para la elección legislativa del 2021 y Santiago Caputo para la presidencial del 2023: el "arquitecto" de la victoria; como bien lo reconoció el propio Milei en su discurso del triunfo: "Quiero agradecerle a ese gigante que me ha acompañado a lo largo de todo este

proceso. Es un gigante que suele mantenerse en oscuridad y se llama Santiago Caputo. Es el arquitecto de todo esto".
Atrás de un gran político siempre hay un gran consultor.

La comunicación

La marca: Afirmé antes que, si bien la marca política se materializa a través de aspectos comunicacionales que le permiten al elector distinguir fácilmente esa oferta, como un color, un nombre, un lema, un relato y un jingle, lo importante de ella es remarcar lo que debe transmitir: "la esencia" del candidato, su ser y los valores que lo sustentan.

"Hola a todos, yo soy el león,
Rugió la bestia en medio de la avenida,
Todos corrieron, sin entender,
Panic show a plena luz del día.
Por favor no huyan de mí,
Yo soy el rey de un mundo perdido,
Soy el rey y te destrozaré,
Toda 'la casta' es de mi apetito".

Jingle y logo de león, con los colores amarillo y negro de la bandera anarquista (Milei se considera anarco-capitalista)
El color negro representa el caos y la destrucción del orden

establecido, mientras que el color amarillo representa la esperanza y la luz del nuevo mundo que los anarquistas desean crear.

"Viva la libertad Carajo" su lema como grito de guerra.

El Relato: prolijamente armado al mejor estilo de los cuentos épicos de Marvel, tal lo expuse anteriormente en el capítulo comunicación, basado en la técnica del *Storytelling*.

El Villano es "la casta" política. Las víctimas el pueblo, trabajador y emprendedor privado. La amenaza es convertirnos en la villa miseria más grande del mundo. El plan es salir del estatismo opresor y volver a la economía del libre mercado que hizo grande a la Argentina a fines del siglo XIX. El héroe, obviamente, Javier Milei.

Un relato inmerso en la emocionalidad, tanto narrativa como expositiva, que no escatimó el uso lakoffniano de metáforas para presentar sus ideas ("la motosierra para achicar el estado", "dinamitar el Banco Central". "Sacar a la casta a patadas en el culo del gobierno". etc).

La táctica: Diferenciación y confrontación.

En 2015 Sergio Massa del Frente Renovador, perdió la batalla electoral al quedar apretado en el “centro” de la oferta, rodeado por ambos flancos: “izquierdo” por el Frente para la Victoria, y “derecho” por Cambiemos.

Massa no alcanzó a interpretar la polarización que estaba viviendo el mundo, adjudicando “la grieta” argentina a la clásica historia dicotómica peronismo-antiperonismo del siglo XX. Siendo su propuesta de solución transitar por la avenida del medio ejemplificada en el “abrazo Perón-Balbín”, tan fútil y banal en términos electorales, como efímera fue la alianza esbozada por aquellos dos líderes en los años '70.

Para cuando llegó el momento de Milei la polarización mundial ya estaba muy fuertemente marcada con la irrupción de otros dirigentes como Donald Trump en USA, Jair Bolsonaro en Brasil, Santiago Abascal en España o Georgia Meloni en Italia. Y en la confusión en la que tanto Horacio Rodríguez Larreta como Patricia Bullrich habían generado con su interna en Juntos por el Cambio, dejaron un gran hueco por la derecha por donde se les filtró Milei.

En un ambiente polarizado la gente tiende a buscar refugio en los extremos. El centro pierde.

Horacio Rodríguez Larreta perdía los votos de los moderados en su batalla por el espacio del centro contra un Sergio Massa que ya había dejado ese lugar para liderar la izquierda. Y Patricia Bullrich, en su batalla por ganarle la interna del PRO a Larreta, perdía los votos de los reaccionarios que huían de Juntos por el Cambio a los brazos de Milei.

Mauricio Macri vio ese escenario bien claro antes del cierre de listas y conmino a la alianza Cambiemos a cerrar filas con Milei, pero los radicales y los lilitos de la CC-ARI no lo aceptaron.

Con la incorporación en la fórmula presidencial de Victoria Villarruel y su participación en los grandes eventos de la derecha internacional, Milei acaparó el espacio de la derecha ideológica argentina. Y con la conformación de una lista mayormente compuesta por gente proveniente del mundo privado, verdaderos desconocidos y con casi nula participación política previa, Milei logró diferenciarse de “la casta”.

Los recursos

Tal como expliqué anteriormente en el apartado Dinero del capítulo Recursos, se puede llevar adelante una campaña *low cost* si se tienen los otros recursos para suplirla: mucho “tiempo” y mucho “aparato”.

El tiempo, ya vimos que fue el mayor recurso de Milei. Inició su camino a la presidencia de Argentina tres años antes de las elecciones presidenciales.

La escases de **dinero**, -si se comparan los presupuestos de los tres contendientes donde claramente Juntos por el Cambio con una inversión de \$1.268.817.281 y Unión por la Patria con otra de \$877.230.428, triplicaron y duplicaron respectivamente el presupuesto libertario de \$451.259.046,68- se suplió con exceso de **aparato**. De un inmenso y eficiente ejército de aire: “*influencers*” y “*cibermilitantes*” que voluntariamente se pusieron al hombro la campaña digital.

Acá también se puede apreciar con claridad la acción del marketing político, tan bien expuesta por el mismísimo Joseph Napolitan en su conferencia sobre las 100 cosas que aprendió en 30 años de consultoría política: “Dominad el

medio dominante. El medio dominante varía. En muchas campañas es la televisión. Pero en algunas puede ser la publicidad en los periódicos o en la radio. En una elección primaria en un distrito congresual mayoritariamente demócrata de Nueva York sería el mailing. Sea lo que sea, concentrad vuestros esfuerzos para asegurar que alcanzáis el dominio, y tendréis posibilidades de ganar la elección”.

En 2023 el medio dominante en Argentina fue la red social china Tik Tok. Al menos para el *target* de electores que conformaron la mayoría del 30% de votos obtenidos en la elección general del 22/10/2023, caracterizada por las generaciones Centennials y Millennials que van desde los 17 a los 35 años de edad.

Dominar la tecnología dominante fue determinante en las campañas presidenciales de Estados Unidos de Barak Obama con Twitter, Donald Trump con Facebook (especialmente apoyado en los sistemas de segmentación de audiencias provistos por Cambridge Analytica), y de Jair Bolsonaro en Brasil con Whatsapp y YouTube.

Los candidatos Massa, Larreta y Bullrich “no la vieron”, o no supieron como explotar esa nueva tecnología, y fieles al

cumplimiento de sus doctrinas forjadas en tiempos pasados, optaron por invertir siderales sumas de dinero comprando espacio en los medios de comunicación masiva o en el espacio digital dominado por Meta y Google (Facebook, Instagram y Youtube) para publicitar sus spots de audio y videos; en instalación y pegatinas de su cartelera vial y urbana; y en repartir folletería de forma domiciliaria.

La arrogancia de la política, que subestimó toda la campaña del libertario hasta que las PASO les propino una piña de *Knock Out* que dejó en la lona a Horacio Larreta y grogui a Patricia Bullrich. Y el horrible gobierno kirchnerista que empeoró todos los indicadores sociales y económicos ya empeorados por el anterior gobierno de Cambiemos, hicieron el resto.

En la victoria de Milei sobre la política tradicional hubo poco de circunstancial, casi nada de casual y mucho de causal. Todo ya estaba escrito de antemano, solo que muy pocos se tomaron el trabajo de leerlo.

CÓMO MANTENER EL GOBIERNO

“Un buen gobierno no garantiza la victoria, pero un mal gobierno siempre conduce a la derrota.” (Pablo G. Díaz)

Te conté anteriormente que en el año 2019 con mi equipo de consultoría participamos en once campañas electorales, entre nacional, provinciales y municipales; nueve de las cuales vimos definidas en las encuestas desde al inicio mismo de ellas. El escrutinio de votos final solo confirmó esos pronósticos. Pero las restantes dos estuvieron tan abiertas que hasta el domingo de la elección no pudimos conocer el resultado.

Una de esas dos fue la elección a intendente de Ingeniero Cipolletti en la provincia de Río Negro donde colaboramos con la campaña del retador Juntos Somos Río Negro.

En nuestras investigaciones previas no logramos identificar ninguna oportunidad clara que nuestro cliente pudiera explotar a su favor como ventaja competitiva. Por el

contrario, el gobierno municipal de Juntos por el Cambio, liderado por Aníbal Tortoriello parecía estar blindado.

La imagen personal del intendente (alcalde) era excelente, con un cómodo diferencial positivo. La gestión también mostraba una alta aprobación de los vecinos.

El análisis objetivo de la gestión, medido en valores duros como la cantidad y calidad de las obras públicas realizadas o el balance de la hacienda municipal parecía inobjetable.

Además, la intención de voto de Tortoriello, 38%, que buscaba su reelección, superaba en 11 puntos porcentuales a la de Di Tella, 27%, candidato del partido JSRN que nos había contratado. 17% tenía otro candidato que llamaremos “X”, 4% otro que llamaremos “Y”, 2% otros “Z” y 12% de indecisos.

La imagen del intendente Tortoriello y la aprobación de gestión municipal entre los indecisos también resultaba más positiva que negativa.

Sin lugar a duda su gobierno había sido un buen gobierno y el intendente una persona irreprochable. Pero la campaña de JSRN no se podía quedar con eso, debía descubrir cómo ganarle. Cosa que finalmente consiguió.

Los valores detallados en la encuesta anterior se mantuvieron prácticamente inmóviles durante dos meses de campaña. 15 días antes de la elección, empezaron a definirse los indecisos y acortarse la diferencia entre Di Tella (JSRN) y el intendente Tortoriello (JxC), que, sorprendentemente no se movía de su valor. Su piso de votos resultaba ser también su techo.

El resultado final del escrutinio de votos arrojó un 38% para Di Tella (JSRN), 37% para Tortoriello (JxC), 18% para “X”, 4% para “Y”; y 3% para “Z”.

El candidato de Juntos Somos Río Negro creció 11 puntos porcentuales en las últimas dos semanas; 10 de ellos al volcarse los indecisos a su favor. El intendente perdió solo un 1 punto porcentual de su apoyo inicial. El resto de los contendientes obtuvieron casi los mismos votos que los presupuestados en nuestra encuesta: “X” pasó de 17% a 18%, “Y” se mantuvo en 4% y “Z” subió de 2% a 3%.

¿Qué le pasó a Tortoriello que no pudo ganar voto indeciso?
¿Qué hicieron nuestros clientes para obtener mayoritariamente ese voto?

Básicamente, Tortoriello subestimó el poder de la narrativa en su comunicación y no construyó un relato donde sustentar los valores de su gestión. Eso que el politólogo Mario Riorda define como “mito de gobierno”²⁰. “El mito de gobierno es, en comunicación política, un elemento unificador que simboliza la dirección, la voluntad y la justificación de las políticas (...) En el plano discursivo es utilizado por los presidentes para justificar sus acciones e inacciones, es decir su creación de la realidad que sustenta su objetivo político para construir un universo común de sentidos”.

El intendente Tortoriello basó su campaña exclusivamente en recitar los números de su eficiente contabilidad financiera y de gestión: “de tal fecha a tal fecha pasamos de tantas cuadras asfaltadas a tantas otras”, “adquirimos tanta cantidad de máquinas y equipos viales”, “achicamos en tal cantidad la planta de personal del estado mejorando su eficiencia”, “revertimos el déficit fiscal de tantos pesos y pasamos a superávit”, etc. “Si nos vuelven a votar continuaremos con el asfaltado de otras tantas cuadras”, “incorporaremos tantos nuevos camiones regadores”, etc.

Mientras nuestro cliente, que siguió investigando en profundidad al elector indeciso, detectó entre sus preocupaciones más íntimas, sus sueños y deseos, oportunidades de construcción narrativa de una propuesta de valor real, que incorporó a su discurso como temas emocionales para hacerle “sentir” la campaña como propia. Además de garantizarle a los votantes que continuaría con la eficiente gestión del intendente.

¿Moraleja?

Gobernar bien no se trata solo de hacer las cosas que deben ser hechas, sino además y, sobre todo, atender aquellas cuestiones que los ciudadanos necesitan y más valoran que se hagan.

“Al final del día la gestión será evaluada en función de la eficacia percibida en la resolución de los temas de valor para la ciudadanía”. (Pablo G. Díaz)

¿Cómo saber cuáles son esos temas de valor para la ciudadanía? Escuchando al ciudadano/cliente.

Escucha activa

La escucha activa en la gestión de gobierno es una habilidad esencial para los líderes que desean comunicarse de manera

efectiva con sus gobernados y tomar decisiones informadas. Implica escuchar con atención, comprender y responder a las necesidades y preocupaciones de las personas a las que sirven.

La escucha activa es importante en la gestión de gobierno porque permite a los líderes comprender las necesidades y preocupaciones de sus gobernados. Tomar decisiones basadas en la información que han recopilado. Construir relaciones sólidas con sus contribuyentes. Resolver conflictos de manera efectiva. Promover la transparencia y la rendición de cuentas. Etc.

Hay varias maneras en que los líderes gubernamentales pueden mejorar sus habilidades de escucha activa, por ejemplo, realizar periódicos estudios de calidad de atención y aprobación de gestión, tanto cuantitativos como cualitativos. Y mantener contacto personal y fluido con los ciudadanos.

Los estudios de mercados que investigan la percepción ciudadana sobre la calidad de atención del gobierno también pueden hacerse de manera permanente a través de sistemas digitales automáticos, por ejemplo, internet o Whatsapp, cada vez que el contribuyente realiza un trámite

con el gobierno, de la misma manera que las marcas comerciales lo hacen con sus clientes cada vez que estos, para solucionar un problema o evacuar una duda, toman contacto con sus oficinas de atención y servicios.

La escucha activa es una herramienta del marketing al servicio de la gestión del gobierno abierto, ágil y moderno que reclama la nueva ciudadanía, especialmente la ciudadanía digital.

Es un instrumento muy eficaz, no solo para conocer la opinión y demandas de sus contribuyentes sino además para descubrir crisis y anticiparlas.

El gobierno abierto es una filosofía de gobierno que busca aumentar la transparencia, la participación y la colaboración entre el gobierno y los ciudadanos. Se basa en la idea de que el gobierno debe ser más abierto y accesible a los ciudadanos, dándoles más oportunidades de participar en el proceso de toma de decisiones. Se los hace parte de la gestión. Así se construyen los consensos y se consolidan las mayorías.

El gobierno abierto se puede implementar de muchas maneras diferentes como, por ejemplo, publicando datos

gubernamentales en línea y creando mecanismos de participación ciudadana como audiencias públicas y foros de debate, facilitando la presentación de peticiones y quejas. Etc.

El gobierno abierto aumenta la percepción de transparencia y facilita la rendición de cuentas gubernamentales. Ayuda a mejorar de la calidad de los servicios públicos. Y reduce la corrupción, fortaleciendo la democracia.

La campaña permanente

“Un político necesita una campaña permanente para mantener una mayoría permanente. Quien no calcula cómo mantener su apoyo todos los días y sobre cada tema, casi inevitablemente caerá”²¹. (Dick Morris)

A la par del cambio social de la democracia representativa a la directa y participativa que se vive en el mundo occidental en el último cuarto de siglo, la pérdida de poder de los gobiernos ha ido *in crescendo*.

En la actualidad, el jefe de un gobierno no es elegido y sigue siendo poderoso durante cuatro años. “Su fuerza funcional sube y baja con su popularidad” afirma Morris; teoría

demostrada empíricamente en la América Latina con las caídas de gobiernos como los de Alberto Fujimori, Pedro Pablo Kuczynski o Pedro Castillo en Perú; Gonzalo Sánchez de Lozada y Evo Morales en Bolivia; Dilma Rousseff en Brasil; Fernando de la Rúa en Argentina; entre otros.

Esta realidad no excluye a los líderes subnacionales ni locales, como quedó demostrado, por ejemplo, en Argentina con la destitución de gobernadores como el fueguino Jorge Colazo, los santacruceños Ricardo Jaime Del Val y Sergio Acevedo, y los riojanos Ramón Saadi y Ángel Maza, por ejemplo.

La victoria en la campaña electoral le otorga legitimidad de origen al gobernante, pero con eso ya no alcanza. Además, el gobernante necesita revalidarse semana a semana, mes a mes, obteniendo legitimidad de gestión.

Romper la burbuja del microclima

Con el tiempo, las tediosas y repetitivas tareas burocráticas llevan a los líderes del gobierno a encerrarse en sus entornos y en sus despachos. Los líderes y sus funcionarios más cercanos aumentan el tiempo de convivencia entre ellos y disminuyen sus contactos con el afuera, generando

un engañoso “microclima del poder” que los lleva a pensar que todo lo que se dicen y alaban entre sí es la realidad.

Esto es normal. Pasa en todos los gobiernos de todos los niveles y de todo el mundo. Pero tiene solución.

Una es evitar la normalización de las reuniones ociosas que se suceden en los despachos, generalmente al concluir los horarios normales de trabajo, y cambiarlas por reuniones con gente común fuera de los palacios de gobierno, en el hábitat normal del ciudadano: una parada de ómnibus o estación de trenes, una plaza, una confitería, un club social, un centro de jubilados, etc. Lugares donde se congrega mucha gente con tiempo para charlar tranquilamente.

Una reunión diaria de estas sirve para mantener al funcionario conectado a tierra ¿El secreto? Acudir desprovistos de prejuicios y escuchar atentamente al ciudadano, poniendo el máximo esfuerzo en comprenderlo; empatizar con él.

Otra, y no excluyente de la anterior, es contratar los servicios profesionales de una consultora externa que recabe constantemente información de los ciudadanos y

mantenga permanentemente informado al gobierno de sus opiniones y cambios de humor social.

Cada vez más los gobiernos contratan servicios de consultoría política para medir permanentemente el apoyo popular de su gestión y articular sistemas de comunicación acordes a las necesidades o problemas que surjan.

En muchos de estos casos el consultor/asesor no solo se encarga de la realización y análisis de los estudios de opinión pública y elaboración de piezas de comunicación y marketing político orientadas a la persuasión del ciudadano, sino también pueden asumir tareas de relaciones públicas y lobby con la prensa y los círculos de influencias del poder.

Los estudios de opinión pública no solo sirven para conocer *ex post* la opinión de los ciudadanos sobre las políticas ejecutadas por el gobierno, sino también para medir *ex ante* la repercusión social que podría tener alguna política que se esté pergeñando y así evitar la catástrofe política de que la misma sea muy mal recibida por la gente.

También sirven, ante el hecho ineludible de tener que aplicar una medida impopular, para descubrir cómo se

debiera comunicar esa medida para generar el menor malestar posible o convertir su rechazo en apoyo.

En el año 2021 el gobierno de la provincia de Chubut, Argentina, envió a la legislatura un proyecto de reforma del marco regulatorio para la actividad minera que produjo una fuerte discusión con la sociedad, motorizada por las asociaciones ambientales.

La ley fue aprobada en diciembre de ese año causando un rechazo casi total de la ciudadanía, motivado por grupos ambientalistas que habían logrado “enmarcar” el debate en los términos más convenientes a sus intereses, poniendo al gobierno y empresas como atacante del medio ambiente.

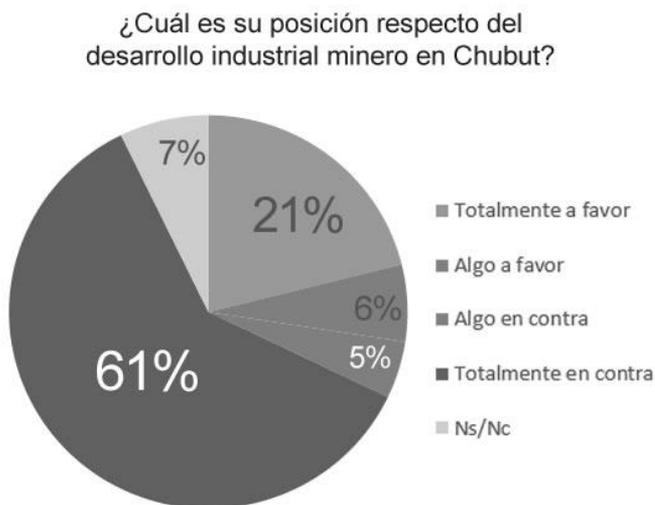
Luego de tres angustiantes días de protestas sociales callejeras, el gobernador Mariano Arcioni se vio forzado a vetar la ley para calmar a las fieras.

El partido político de Arcioni perdió las elecciones legislativas nacionales de ese año 2021 y el gobierno de la provincia en 2023.

La crisis política que desató la reforma minera se podría haber controlado, incluso evitado, si el gobernador o alguno de sus más cercanos funcionarios hubiera, por ejemplo,

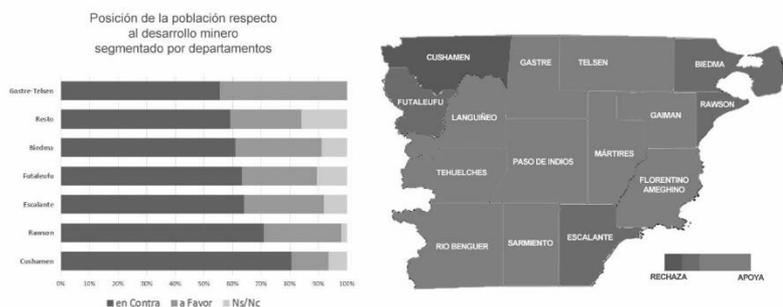
prestado atención a un estudio de opinión pública efectuado por mi equipo de consultoría en el mes de febrero de ese año. 6 meses antes de tomar estado público el proyecto de reforma y 11 antes de ser votado y vetado.

El tema minero siempre está en la agenda de las provincias patagónicas y andinas de Argentina, y la intención reformista de Arcioni se conocía desde fines del 2020.



Figuras 5 y 6

LA FORMULA PARA GANAR ELECCIONES



Anticipándonos a los acontecimientos y con la intención de ofrecerle nuestros servicios de ayuda al gobierno, con mi equipo decidimos estudiar la opinión ciudadana chubutense y el resultado era más que elocuente, tal como se muestran en figuras 5 y 6 anteriores: 66% de los encuestados se manifestaban en contra de incentivar el desarrollo minero en la provincia (61% totalmente y 5% algo). 27% se manifestaba favorablemente (21% muy a favor y 6% algo). 7% no tenía opinión formada.

Si bien el impacto social se presentaba claramente negativo, el mismo no era uniforme a lo largo y ancho de la geografía provincial ni tampoco igual entre los diferentes sexos y edades de los respondientes, lo que facilitaba realizar un trabajo de comunicación diferencial por cada uno de los segmentos para persuadirlos de aceptar el proyecto antes que el mismo tome estado público.

El estudio cualitativo nos mostraba que la mayoría de los respondientes no conocían del tema minero ni los beneficios económicos que esa actividad genera en la comunidad a través de inversiones en infraestructura, servicios auxiliares y empleo, como tampoco de los ingresos de divisas que aportan a la hacienda provincial que podrían ser reinvertidos en otras áreas como por ejemplo mejorar la salud, la educación o incluso los propios controles ambientales en otras áreas tan sensibles con el medio ambiente como por ejemplo la petrolera.

En el reino de los ciegos el tuerto es rey. Con lo que, al no anticiparse el gobierno a gestionar la comunicación de su plan minero, le dejó el espacio abierto a los grupos ambientales que saben muy bien como trabajar los sesgos y prejuicios de las mentes desprevenidas.

“Siempre es mejor hacer las noticias que leerlas”, reza un sabio refrán. Y para lograr eso hay que anticiparse a los hechos, construyéndolos; y a los debates, enmarcándolos.

La política tradicional tiende a subestimar la comunicación política, priorizando la eficiencia de gestión o la moralidad de sus intenciones, y eso es el peor de los errores, porque

como ya fue dicho anteriormente acá los tiempos han cambiado. La sociedad ha cambiado. Hoy es líquida. Y su prioridad de vida está fijada en su primer metro cuadrado.

EPILOGO

Para dar fin a este libro quiero compartir con ustedes un fantástico texto titulado "Campaña electoral: cómo viajar del caos a la estrategia" extraído del libro "Manual del perfecto perdedor" (2015)²² del psicólogo y consultor político uruguayo Daniel Eskibel, que resume magistralmente todo lo que hemos hablado aquí:

"¿Quieres perder las próximas elecciones? Pues te presento una receta infalible que siempre conduce al abismo político. Siempre:

1. No estudies al electorado. No vale la pena. Todo el mundo sabe lo que quiere la gente. Y en tu partido lo saben mejor que en los demás partidos.
2. Cuestiona duramente las encuestas. Cualquiera sabe que el que más las critica siempre es el que va ganando.
3. Organiza tu campaña a último momento. Personas inteligentes como tú saben hacerlo en un par de meses. ¿Para qué más?
4. Rodéate de personas que piensen igual que tú en todo. Que ninguna voz discordante arroje sombras sobre esa brillante imagen que te devuelven tus espejos.

5. Confía solo en tu olfato y en tu propia experiencia. Y desconfía de asesores, consultores, publicistas y especialistas varios. Explícales que no se trata de una cuestión profesional. Es política y basta.
6. Pelea con todos los periodistas que puedas. Son molestos y debes ponerlos en su sitio.
7. Recuerda que tus adversarios son enemigos. Ataca y arrinconas a cada uno de ellos.
8. Nunca pienses si hay que pegarles políticamente a los demás o no. Simplemente piensa cual es el mejor momento para hacerlo.
9. Habla para los otros políticos y no para la gente.
10. Construye un mensaje para todo el conjunto de la sociedad, no para uno o varios segmentos.
11. Miente a todos todo el tiempo. Nadie se dará cuenta.
12. No busques alianzas con nadie. Todos los demás tienen defectos. Solo los tuyos son buenos.
13. Nunca pierdas de vista que llegaste a dónde llegaste porque eres un gran comunicador. Nadie va a enseñarte nada.

14. Cambia de estrategia una o varias veces a lo largo de la campaña. Especialmente escuchando las opiniones de tu familia y de tus amigos.

15. Elige un jefe de campaña cuya principal virtud sea la obediencia. O mejor aún: tú mismo deberías ser el jefe operativo de la campaña.

16. No delegues nada. Tú eres imprescindible.

17. Nunca dejes de acatar las voces de los pequeños grupitos de incondicionales que te esperan en cada barrio y en cada ciudad.

Ya sabes: aplica este recetario y perderás irremediabilmente.

No digas que no te lo avisé,"

CHECKLIST Y CALCULO DE IPOV

1. Chequea la lista de abajo y tilda cada factor que esté presupuestado o haya sido incluido en tu campaña.
2. Suma los valores de cada factor individual y reemplaza las letras de la fórmula por el valor de esa suma.
3. Resuelve el cálculo matemático.
4. Compara tu resultado con el gráfico de tendencia de IPOV y fijate en cuál de las zonas grises se ubica tu campaña.

Chequeo de factores de investigación

- o Focus Groups interno de base
- o Focus Groups externo de base
- o Focus Groups de selección de candidatos
- o Focus Groups de imágenes de la campaña
- o Focus Groups de sonidos de la campaña
- o Otros Focus Groups varios
- o Encuesta de base
- o Encuestas de seguimiento
- o Encuesta de boca de urna (salida)
- o Sistema de Social Listening

Chequeo de factores de estrategia

- o definición del objetivo
- o organización del war room
- o nominación de “jefe de campaña”
- o contratación de consultor / asesor
- o análisis disposición de recursos
- o identificación de la motivación de voto
- o elaboración de las tácticas de ataque
- o elaboración de las tácticas de defensa
- o elaboración de los planes de crisis
- o preparación personal del candidato
- o organización de movilización y “día D”

Chequeo factores de comunicación

- o diseño de la marca (nombre, logo, lema)
- o diseño general Storytelling / storydoing
- o producción del Jingle (ver. completa y cortes)
- o merchandising/cotillón
- o diseño imagen para vía pública y redes
- o colocación de afiches vía pública
- o publicidad de imagen en web y redes
- o edición audio para radio/redes
- o publicidad audio en radio/redes

- o edición video para TV/redes
- o publicidad video en TV/redes
- o gestión comunidad on/offline (influencers)

Chequeo de factores de tiempo

- o por cada mes de campaña
- o programación calendario y agenda

Chequeo de factores de aparato

- o ejército de tierra
- o ejército de aire

Chequeo de factores de dinero

(elegir un solo caso)

- o presupuesto en déficit
- o presupuesto en equilibrio
- o presupuesto en superávit

CITAS Y BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

-
- ¹ Andrés Valdez Zepeda "El debate contemporáneo sobre la mercadotecnia política en América Latina: Una respuesta a sus críticos". Revista Latina de Comunicación Social <https://www.revistalatinacs.org/20035624valdez.htm>
- ² Rodrigo Borja Cevallos. "Enciclopedia de la Política". <https://www.encycopediadelapolitica.org/>
- ³ Manuel Mora y Araujo "El poder de la conversación" (2012, Tomo I)
- ⁴ Mario N. Russo "Animales políticos" (2021)
- ⁵ Manuel Mora y Araujo "El poder de la conversación" (2012, Tomo I)
- ⁶ Fundación COLSECOR "Estudio de Consumos Culturales en Argentina": <https://www.fundacioncolsecor.org.ar/novedades/los-dispositivos-digitales-redes-sociales-instalaron-centro-consumos-culturales-argentinos-n12106>
- ⁷ Sun Tzu "El arte de la guerra". Biblioteca virtual universal: <https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- ⁸ Joseph Napolitan "100 cosas que he aprendido en 30 años de trabajo como asesor de campañas electorales"
- ⁹ James Carville y Paul Begala "Buck up, suck up and come back when you foul up. 12 winning secrets from the war room" (2003)
- ¹⁰ Daniel Kahneman "Ruido" (2021)
- ¹¹ Antoni Gutiérrez-Rubí "La Política Asesorada" (18/09/2017)
- ¹² René Descartes "El discurso del método" (1637)
- ¹³ Daniel Kahneman "Pensar rápido, pensar despacio" (2012)

¹⁴ Drew Westen "The Political Brain" (2007)

¹⁵ Antoni Gutiérrez-Rubí, La "marca Obama": <https://www.gutierrez-rubi.es/2009/11/04/la-marca-obama-2/>

¹⁶ Antoni Gutiérrez-Rubí, Gestionar las emociones políticas (2019)

¹⁷ Maya López "19 frases de superhéroes con mucha sabiduría y valores para los niños":
<https://www.guiainfantil.com/educacion/valores/19-frases-de-superheroes-con-mucha-sabiduria-y-valores-para-los-ninos/>

¹⁸ Davina Aguirre "Música y Política: las canciones de campañas electorales 2019 como discursos de circulación social en la provincia del Chaco, Argentina", Ñeatá:
<https://unne.academia.edu/DavinaAguirre>

¹⁹ Mario Riorda, "La sobrevaloración de las campañas (Clarín 30-09-2017)": https://www.clarin.com/opinion/sobrevaloracion-campanas_0_SyPklU2oW.html

²⁰ Elizalde, Fernández Pedemonte y Riorda; "La Construcción del Consenso" (2006)

²¹ Dick Morris, "El nuevo príncipe" (1999)

²² Daniel Eskibel "Manual del perfecto perdedor" (2015):
<http://maquiaveloyfreud.com/manual-del-perfecto-perdedor/>