

CAPÍTULO 5

Estrategia y campañas electorales

¿NORTEAMERICANIZACIÓN O MODERNIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS ELECTORALES?

Desde hace algunos años, varios analistas vienen criticando un supuesto proceso de “norteamericanización” de las campañas electorales. Según esta visión, estaría teniendo lugar en todo el mundo una suerte de “mimetización” en la forma de planificarlas y gestionarlas, sobre la base de los modelos, técnicas y herramientas provenientes de los Estados Unidos.

Ahora bien, ¿es esto realmente así?, ¿hay una traslación del modelo norteamericano a países como el nuestro?, o en realidad, ¿se confunde esta supuesta “importación” del modelo norteamericano con la modernización que ha tenido lugar en los últimos años?

Estados Unidos tiene una larga tradición de campañas electorales, aunque en otros países como el Reino Unido o Francia se pueden encontrar antecedentes aún más remotos de estos fenómenos. Sin embargo, la campaña presidencial de Dwight Eisenhower en 1952 es una suerte de bisagra, dado que, hasta entonces, predominaban las estructuras partidarias

acompañadas de grupos de voluntarios sin asesorías profesionales.

La irrupción de la televisión, y el perfeccionamiento y la generalización de los sondeos y las encuestas por muestreo, cambiarían este panorama, permitiendo conocer en profundidad las demandas y las necesidades de los ciudadanos, además de trabajar en un enfoque orientado a satisfacerlas.

Así, en la década del '60 se producen en los Estados Unidos los primeros debates televisados entre candidatos (Richard Nixon versus John F. Kennedy), y en las presidenciales de 1964, la campaña de Lyndon B. Johnson difunde *Daisy*, el primer spot realizado por una agencia de publicidad que causaría un gran impacto en la contienda.

Desde entonces, la política televisada se va convirtiendo, progresivamente, en el principal soporte de la información política, logrando introducir en los hogares las imágenes de los contendientes de una campaña electoral. De este modo, este soporte convierte al líder en el centro de la comunicación política.

En ese contexto, la televisión se transforma en una herramienta electoral cada vez más relevante y, a la hora de ganar las elecciones, ya no bastan las maquinarias de los partidos y el trabajo de calle con los voluntarios y simpatizantes. Hacen su aparición, entonces, los consultores políticos profesionales, especialistas en áreas como la comunicación, la publicidad, los estudios de opinión pública y las técnicas del marketing político.

Sin embargo, este proceso de profesionalización no puede analizarse en forma aislada sin tener presente que, en rigor, se da en el marco de un conjunto de cambios que afectan a la

política en general y las campañas electorales en particular. Se trata de profundas transformaciones tanto en forma como en sustancia. Si bien la política no se diluye en la comunicación, los tiempos que corren hacen que, cada vez más, se presente y se represente con un lenguaje comunicacional.

En este sentido, podemos hablar de un proceso de creciente personalización de la política. Ahora bien, ¿en qué consiste este fenómeno? A priori, podemos establecer que se trata de un voto que va desprendiéndose, progresivamente, de las identificaciones partidarias e ideológicas de antaño, lo que en algunos casos ha ido acompañado de la ruptura del sistema de partidos tradicional (Ecuador y Venezuela). De modo que se originan, en consecuencia, lealtades más orientadas a las personas que a los partidos o las ideas.

Este proceso de personalización se da junto con la presencia cada vez más significativa de los medios masivos de comunicación, que ha tenido un fuerte impacto no solo en las formas, los lenguajes y los estilos con que la política se presenta, sino también en la manera en que el electorado los recibe.

No está de más aclarar que ello no implica, en absoluto, asumir la hipótesis de la consolidación de una política desideologizada, ni la mera banalización de las ideas y convicciones, sino que los contenidos, incluso los ideológicos, se presentan con un estilo personalizado.

Alguien podría verse tentado a señalar que la personalización de la política es un fenómeno tan viejo como la política misma, y en gran parte, eso es cierto. Indudablemente, en todos los tiempos históricos y en todas las latitudes geográficas existieron líderes que encarnaron proyectos e ideales

políticos. Esto es aún más cierto en países como la Argentina, con una larga historia caudillista posteriormente institucionalizada por el sistema presidencialista de la Constitución de 1853. Sin embargo, mientras en otras épocas se hablaba de líderes con partidos o partidos con líderes, hoy, cada vez más, hablamos de líderes a secas.

Sin duda, este proceso tiene consecuencias directas en el plano de las campañas electorales: el político-candidato “se convierte en el principal protagonista de su campaña, en la cual él mismo es el contenido y la oferta más importante”³³. En este marco, la visibilidad es el imperativo de la hora, en tanto las elecciones son, en gran medida, el resultado de las evaluaciones que los votantes hacen de los candidatos.

La política ha tenido que adaptarse a este nuevo paisaje de la personalización y el reino de la imagen. En ese contexto se registran cambios en la organización de las campañas, cada vez más sistematizadas y planificadas en términos estratégicos; en el discurso político; en el terreno en el que se desarrolla la política, que va deslizándose, cada vez más, hacia el espectáculo.

Así, desde la década del '60 en Estados Unidos y varios países de Europa, se da un proceso creciente de profesionalización de las campañas electorales, que desde los '80 comienza a extenderse a América Latina de la mano de algunas de las técnicas y herramientas que se habían utilizado en las norteamericanas.

33. Crespo, Ismael; Garrido, Antonio y Riorda, Mario, *La conquista del poder. Elecciones y campañas presidenciales en América Latina*, Buenos Aires, La Crujía-Jurado Nacional de Elecciones, 2008.

Sin embargo, aquí es necesario introducir matices debido a que nunca han desaparecido las acciones asociadas con las campañas tradicionales, a pesar de que van siendo relegadas, cada vez más, a un segundo plano. Por ello, a pesar de que algunos señalan críticamente que el modelo norteamericano de las campañas supone una suerte de estandarización de las mismas, en América Latina no se da un proceso de traslación o mera importación de dichas técnicas, sino de adecuación: un estilo que combina técnicas y elementos “modernos” con uno más tradicional basado en el contacto “cara a cara”, con costumbres de raigambre partidaria aún vigentes, como actos, movilizaciones y recorridos.

¿QUÉ ES UNA CAMPAÑA ELECTORAL Y QUÉ FUNCIONES TIENE?

Las campañas electorales son tan antiguas como la política misma. Hace más de dos mil años, Quinto Tulio Cicerón escribió para su hermano Marco el primer manual con instrucciones, *Breviario de campaña electoral*. Sin embargo, tal como las conocemos hoy, las campañas son esencialmente un fenómeno moderno que surge, fundamentalmente, con la consolidación del voto universal, el advenimiento de las sociedades de masas y la aparición de los medios masivos de comunicación.

En una primera aproximación, podríamos decir que una campaña electoral es el mecanismo por el cual candidatos y partidos compiten por el poder político. Proceso que, por cierto, incluye una serie de actividades legales, organizativas y comunicativas.

Desde el punto de vista formal, una campaña electoral es una confrontación entre dos o más candidatos que tiene lugar en un espacio y período de tiempo determinado, precedente a la fecha fijada de las elecciones, sobre la base de una serie de normas legales tendientes a regular los métodos, los procedimientos, los tiempos concretos y los costos asociados.

No obstante, desde el punto de vista de la comunicación —el asunto que nos interesa en este libro—, una campaña electoral es esencialmente un proceso de comunicación persuasivo, planificado y pretendidamente controlado, cuyo propósito central es influir en la orientación y la decisión del voto.

La persuasión es, sin dudas, su función principal, en tanto sus actores buscan incidir en los votantes como condición indispensable para conquistar el poder. Sin embargo, no es el único rol que desempeñan las campañas, también está el de “informar” a la ciudadanía sobre las propuestas de los partidos y los candidatos en competencia, “movilizar” al electorado en torno a la agenda de temas propuestos por los candidatos/partidos y estimular la “participación” electoral efectiva de los ciudadanos habilitados para votar.

Hoy en día, así como los medios de comunicación se han convertido en los principales “mediadores” entre los candidatos y los ciudadanos, las campañas electorales se han transformado en verdaderas “batallas” comunicacionales.

Algunos electores se sienten motivados a participar del “espectáculo dramático” eligiendo al ganador de la contienda, los menos entusiastas la viven como una obligación en el marco de un sistema democrático, y muchos otros la atraviesan (“¡Otra más!”) como un fenómeno inconducente y molesto que interfiere en su vida cotidiana.

En ese sentido, no deberíamos olvidar que la campaña está orientada a ellos. Si el objetivo es la conquista del poder, los electores son, indudablemente, el centro de interés. En consecuencia, los esfuerzos de la comunicación y la operación de la campaña electoral deberían estar siempre guiados y orientados hacia ellos. Esta es la premisa básica y, aunque pueda parecer casi una obviedad, suele ser olvidada por candidatos, equipos y consultores que conciben las campañas solo como una suerte de guerra o enfrentamiento sin cuartel.

Este hecho entraña un gravísimo error, dado que lleva a concentrar los esfuerzos y la atención en los rivales, perdiendo de vista lo indispensable: ¿qué piensan y sienten los electores? y ¿a quiénes deberían estar dirigidos los mensajes? En definitiva, más allá de cuánto se ha atacado a los oponentes y cuál ha sido el daño infringido, serán los votantes quienes determinen los ganadores y los perdedores de la contienda.

Lo cierto es que, en tanto conjunto de actividades relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo específico en un período relativamente breve de tiempo, y con una cantidad limitada de recursos humanos y financieros disponibles, las campañas requieren de una planificación estratégica adecuada.

UNA PREMISA BÁSICA: CADA ELECCIÓN ES DISTINTA, CADA CAMPAÑA ES ÚNICA

Ningún distrito electoral ni territorio es homogéneo y ningún electorado tiene las mismas particularidades, preocupaciones ni problemas. Por tal motivo, cada proceso electoral y cada campaña son necesariamente diferentes. Intentar copiar,

imitar o repetir modelos sin un conocimiento profundo de la realidad política y social, y de los electores a quienes nos vamos a dirigir, constituye un grave error que solo puede conducir a un rotundo fracaso.

En ese escenario, hablar del proceso de profesionalización de las campañas electorales en América Latina como mera importación de técnicas y herramientas provenientes de los Estados Unidos, significa desconocer la realidad de nuestras sociedades y, en particular, de nuestros votantes.

Si no se quiere correr el riesgo de competir sin trascendencia, las campañas electorales se deberían construir con originalidad desde una identidad propia. En esa labor, el rol de la comunicación política es fundamental. Dado que los candidatos tienen una limitación temporal y de recursos para conseguir los objetivos planteados, la planificación estratégica adquiere un lugar privilegiado.

EL DISEÑO ESTRATÉGICO DE LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

Joseph Napolitan solía repetir que “una estrategia correcta puede sobrevivir a una campaña mediocre, pero que incluso una campaña brillante puede fallar si la estrategia es errónea”³⁴. Para hablar acerca de ello, debemos recordar que estrategia es un término de reconocido origen militar, que remite a la palabra griega *strategos* y se traduce al español como “general”. En la guerra, la esencia de la estrategia radica

34. Napolitan, Joseph, op. cit.

en lograr enfrentar nuestra principal fortaleza con la mayor debilidad del adversario. El principio fundamental es, entonces, concentrar toda la fuerza contra el enemigo, criterio que es posible trasladar, por analogía, a un proceso electoral competitivo.

Si cada campaña y cada electorado son únicos, cada estrategia debería serlo también. No hay una única alternativa, sino una gran diversidad en función de la combinación de factores, tales como el nivel de la elección (nacional o local, ejecutiva o legislativa), el grado de competencia efectiva (si es disputada o no), el tipo de candidato (retador/opositor o reelecto/continuista), los recursos humanos y financieros disponibles, las características del sistema de medios vigente, la legislación electoral, entre tantos otros.

En este sentido, el diseño de la estrategia no es un proceso intuitivo basado en presunciones o en el olfato, sino que responde a una realidad política y social concreta. Por lo tanto, se trata de un procedimiento basado en evidencias empíricas, conocimientos técnicos y experiencias acumuladas, cuya evaluación permite delinear el mejor camino a seguir. De allí que la misma sea, en gran medida, el resultado del riguroso análisis de toda la información y los hallazgos obtenidos durante la fase de investigación.

La estrategia es la piedra angular sobre la que se basa toda la planificación de la campaña. Consiste en un documento escrito, relativamente breve y conciso, en el que se define y precisa lo que se tiene que hacer durante la contienda para ganar la elección o, en todo caso, conseguir los objetivos planteados. Se trata del procedimiento general que se diseña para lograr las metas, es decir, una suerte de

P. N. M. + D. P. + S. M.

“hoja de ruta” o “plan de vuelo” que orienta el desarrollo y las acciones de la campaña electoral, evitando que la misma se desvíe del camino trazado.

La estrategia procura responder a las preguntas: ¿quién comunica, qué comunica, por qué comunica? La idea es determinar, entre otras cosas, los segmentos del electorado a los que nos vamos a dirigir, el por qué nos orientamos a ellos y no a otros, el tema principal de la campaña, la imagen que vamos a proyectar, los mensajes con los que lo vamos a hacer, y la secuencia y la frecuencia de ellos. Así, una buena estrategia podría definir de forma clara y en muy pocas palabras por qué los electores deberían votar por nuestro candidato.

Sin embargo, sobre esta suerte de plan pre elaborado, intervienen múltiples actores con sus propias estrategias, en un escenario en el que permanentemente aparecerán circunstancias no previstas. En cierta forma, la lógica de la estrategia es “dialéctica”, en tanto las acciones a implementar para alcanzar los objetivos planteados deben contemplar las reacciones de los rivales que podrían obstaculizarlos.

De modo que resulta clave plantearnos cuál es la mejor estrategia disponible para enfrentar a las que podrían desarrollar nuestros rivales. El éxito depende, en gran medida, de la adecuada coordinación entre medios y fines: el objetivo debe ser proporcionado a los medios disponibles, que a su vez, deben ser consistentes con las necesidades que involucra alcanzar las metas.

Asimismo, una buena estrategia debe ir acompañada de un proceso de evaluación, seguimiento y control permanente,

a fin de detectar los aspectos que puedan requerir algún ajuste y así sortear los obstáculos.

Muchos de los errores más habituales y potencialmente más graves se cometen en esta fase estratégica. Vemos cómo, a menudo, no existe una en cuanto tal, o no es conocida por todo el equipo que trabaja en la operación de la campaña, o se confunde con las propuestas e ideas políticas que se profesan, o se construye desconociendo datos importantes del electorado y la competencia, o se formula sin tener objetivos claramente definidos, entre otros errores frecuentes.

LA DISTINCIÓN ENTRE TÁCTICA Y ESTRATEGIA

Los políticos suelen ser personas obsesionadas con el corto plazo, lo que los lleva con frecuencia a poner atención casi exclusiva en las cuestiones tácticas. Consecuentemente existe una peligrosa confusión entre táctica y estrategia.

Mientras la estrategia busca responder al interrogante acerca de qué hay que hacer para alcanzar los objetivos, la táctica da respuesta al cómo y cuándo hacerlo. En términos más sencillos, la táctica no es otra cosa que la herramienta para ejecutar la estrategia diseñada y, como tal, refiere a la operación concreta y cotidiana de la campaña.

Dado que una buena táctica debería buscar las mejores formas para lograr el objetivo basándose en la estrategia, este hecho la convierte en esencialmente dinámica: responde y se adapta a la propia actividad de la campaña, el contexto electoral, los "climas" del electorado, las acciones de los rivales y, en definitiva, todo aquello que potencialmente nos afecta.

Habida cuenta de los habituales errores que se cometen en el diseño de una adecuada estrategia de campaña, y de los potenciales efectos devastadores que estos pueden tener para el logro de los objetivos, existe cierto consenso entre los profesionales de la consultoría política en torno a una serie de indicadores o criterios básicos para testear una buena estrategia:

- Es original.
- Es fácil de entender: es clara y precisa, y evita ambigüedades.
- Está siempre orientada al logro de los objetivos planteados.
- Es realizable, es decir, es susceptible de ser implementada dentro del tiempo disponible, y con los recursos y elementos con los que cuenta la campaña.
- Es realista, no parte de supuestos irreales o premisas falsas.
- Es creíble, no se plantea objetivos inalcanzables.
- Es eficiente en relación con los procesos y los recursos disponibles.
- Es coherente, es decir, cada aspecto de la estrategia tiene en cuenta los demás: la gestión de los atributos personales del candidato debe ser coincidente con los temas de campaña que vamos a manejar, con la identificación del eje o terreno de la campaña, etc.
- Es flexible, susceptible de ser implementada de varias formas.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

En términos ideales, una estrategia de campaña puede estar basada en la imagen, el tema o el tipo de votantes, aunque a menudo estos aspectos se mezclan y combinan. A saber:

- Estrategia de campaña basada en la imagen: suele poner el énfasis en los atributos y las cualidades positivas del candidato, o en la imagen negativa de los adversarios (campaña negativa).
- Estrategia de campaña basada en un tema: pone el foco en uno o varios temas excluyentes de campaña. Por ejemplo, las campañas argentinas de Sergio Massa para diputado en 2013 y presidente en 2015 estuvieron centradas, fundamentalmente, en el tema seguridad.
- Estrategia de campaña basada en los tipos de votantes: hace hincapié en asegurar la base de votos (votos duros y/o blandos), persuadir a los indecisos (incluidos los votantes blandos de otros candidatos) o, incluso, disminuir los votos anti que rechazan al nuestro.

Asimismo, y siempre hablando de “tipos ideales”, podemos distinguir tres clases de estrategia en función de los segmentos del electorado al que apuntan, lo que usualmente tiene un correlato con el momento de la campaña:

- Estrategia indiferenciada: pone el foco en el conjunto de los electores sin establecer segmentación alguna.

Suele ser empleada al comienzo de una campaña electoral, como una suerte de presentación del candidato en la búsqueda de mayores niveles de conocimiento e imagen.

- Estrategia diferenciada: se adopta para cada segmento del electorado (jóvenes, trabajadores, clases medias, habitantes de determinadas zonas geográficas, etc.) una estrategia específica en función de sus características. Este tipo, que suele ser la más eficaz, se utiliza generalmente una vez que el candidato ya tiene un nivel alto de identificación y lo que busca es consolidar sus votos, persuadir a los indecisos o, incluso, captar votantes blandos de otros candidatos.
- Estrategia concentrada: reúne todo el esfuerzo en unos pocos segmentos del electorado, sobre todo en los indecisos o en los sectores en los que el candidato tiene poca inserción y podría crecer. Por lo general, se utiliza como complemento de la estrategia diferenciada en el último tramo de la campaña.

LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE UNA BUENA ESTRATEGIA DE CAMPAÑA

1. Diagnóstico

Recoge de manera sintética y precisa la información e insumos claves obtenidos durante la fase previa de investigación que ya hemos reseñado. En particular, la definición de las principales prioridades y preocupaciones del electorado, las

fortalezas y debilidades propias y de los rivales, un completo mapa de los actores de la contienda (candidatos, electorado, potenciales alianzas, medios, etc.), una estimación de los votos necesarios para ganar y un análisis de los diferentes escenarios alternativos posibles, entre otros elementos. En definitiva, se trata de una síntesis sobre dónde estamos y podemos estar, en relación al escenario electoral.

2. Objetivos

El diseño de la estrategia de campaña involucra, necesariamente, la definición de los objetivos de la misma, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

Las campañas electorales son, en esencia, procesos competitivos: siempre se quiere ganar. Sin embargo, más allá de este espíritu esperable en este tipo de procesos, no todos pueden plantearse siempre la meta de ganar. Muchas veces los objetivos son más modestos, aunque no por ello menos relevantes: alcanzar un determinado caudal de votos que le permita al candidato o partido influir en futuras políticas de gobierno, aspirar a integrar coaliciones o poner ciertas ideas en la agenda pública. En otras palabras, lograr tener un peso considerable para luego incidir en la determinación de políticas que se debatan, y erigirse como un actor al que los demás consideren como relevante.

Los objetivos cuantitativos se vinculan con la cantidad de electores que necesitamos obtener en cada segmento o franja de votantes y/o en cada área geográfica (provincia, departamento, partido, municipio, comuna, etc.) para ganar la elección. Este objetivo debería poder desagregarse, es decir,

identificar metas específicas en relación con nuestros votantes, los indecisos y los de otros candidatos susceptibles de cambiar de opinión (votos blandos de los oponentes).

Por su parte, los objetivos cualitativos se orientan a la imagen que queremos construir del candidato y la campaña, los temas que queremos instalar, las alianzas deseadas, las fortalezas de nuestro candidato, las debilidades que deseamos exponer de nuestros rivales (atacar o no), entre otras.

3. Posicionamiento

Una buena estrategia de campaña debería procurar proyectar al candidato como una persona a favor de los electores, que se identifica con sus prioridades y trabaja en función de sus intereses. Para ello, resulta esencial definir el posicionamiento del candidato, la ubicación privilegiada en la mente de los votantes, en relación con la que ocupan los rivales en la contienda electoral. En términos más sencillos, es lo que permite la diferenciación con el resto de los competidores, aquello que lo hace único.

El posicionamiento no es fruto de la casualidad. Los políticos, a partir de las acciones, las declaraciones y las presentaciones en los medios, la trayectoria y el comportamiento a lo largo de su carrera, construyen un mensaje y una imagen que va quedando en la memoria de los electores. Así, el posicionamiento existe independientemente de la voluntad del dirigente y se puede generar de forma espontánea, por la estrategia de los adversarios o por las propias. Indudablemente, siempre es mejor procurar un posicionamiento estratégico propio y no dejar librada esta importante operación en manos de terceros.

Asimismo, el posicionamiento puede virar a lo largo del tiempo. Mauricio Macri fue asociado a una posición del espectro ideológico de derecha en la Argentina durante la década del '90. Pero utilizando la categoría de triangulación (de Dick Morris), dos décadas después y habiendo estado en el cargo de Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires durante dos períodos consecutivos, supo disputar espacios en terrenos adversos o ajenos a su trayectoria personal y política. Ciertas preocupaciones o temas como la pobreza eran impensadas tiempo atrás, sin embargo, su campaña presidencial de 2015 hizo fuerte hincapié en la propuesta de Pobreza Cero.

Por otra parte, sabemos que en política la realidad no es tan relevante como la percepción que se tiene sobre ella y, en términos electorales, lo que no se percibe como tal, no existe. Por ello, cambiar el posicionamiento de un candidato no es, en absoluto, tarea fácil. A menudo, dirigentes políticos que han tenido destacadas trayectorias legislativas no logran desprenderse de esa imagen y posicionarse como candidatos presidenciales.

Quizás el ejemplo de Elisa Carrió en la Argentina sea elocuente en ese sentido. Una dirigente con más de dos décadas en la vida política nacional, y destacada por su labor legislativa que ha sido reconocida en repetidas oportunidades como figura fiscalizadora de la oposición. No obstante esto, en sus cuatro participaciones a elecciones presidenciales acumuló sucesivos fracasos. A pesar de haber obtenido el último lugar en las presidenciales de 2011 con apenas el 1,82% de los votos, encabezó en 2015 la lista de diputados nacionales por la alianza ECO en la Ciudad de Buenos Aires, consiguiendo

el 32,21% de los votos y quedando a poca distancia de la performance del partido gobernante PRO.

De modo que para definir el posicionamiento es fundamental conocer las fortalezas y las debilidades de nuestro candidato y de los rivales, los temas prioritarios de los electores y la asignación (positiva o negativa) de estos a los diferentes competidores. Una campaña bien organizada debería estar en condiciones de contar con esa información a partir de la investigación realizada en la etapa de pre-campaña y, en particular, a partir de una completa encuesta de base.

El fundamento de esta operación es lo que se denomina gestión de atributos, y consiste en identificar aquellas aptitudes y cualidades que se deben destacar a la luz de las exigencias, prioridades y deseos de los electores. La pregunta clave es: ¿cuáles son las cualidades que nuestro candidato tiene para que la gente crea que es capaz de solucionar los problemas? Sin duda, esto no puede ser una mera construcción antojadiza y ficcional, sino que debe estar basado en la imagen pública que proyecta el político: la personalidad, la trayectoria y la experiencia.

Por otra parte, es la estrategia la que debe adaptarse al candidato y no a la inversa. Vale un ejemplo para dimensionar el riesgo que implica desconocer la importancia del candidato. En 1976, Richard Ottinger, joven contendiente a la senaduría del estado de Nueva York, se presentó ante el electorado con una imagen agresiva, muy seguro de sí mismo, con gran capacidad de gestión y conocimiento de las necesidades ciudadanas. Sin embargo, durante uno de los primeros debates permaneció en silencio frente las cámaras ante preguntas que lo sacaron de su libreto. Desde entonces,

se conoce como "Síndrome de Ottinger" a la inadecuación o falta de coherencia entre la imagen proyectada del candidato y su personalidad real, algo que debería siempre evitarse.

Indudablemente, mientras más identificado esté el político con los temas de interés y las preocupaciones centrales del electorado, cuanto más cercana se perciba su imagen al candidato ideal, más posibilidades tendremos de generar un mejor posicionamiento respecto a los adversarios.

Asimismo, es posible lograr el objetivo en la medida en que maximicemos los atributos que consideramos positivos y minimicemos los negativos, sobre todo, si logramos conectar los temas relevantes de la campaña con las cualidades personales en las que nuestro candidato aventaja al rival. Vale un ejemplo, algo simple aunque elocuente en ese sentido: si una de las principales preocupaciones del electorado se vincula con la corrupción y entre las cualidades destacadas de nuestro candidato se encuentra la honestidad, tendremos una obvia ventaja en términos de posicionamiento.

Sin embargo, la gestión de atributos va más allá de potenciar las fortalezas propias y develar las debilidades del adversario, también involucra acciones orientadas a transformar atributos positivos del oponente en negativos. Por ejemplo, la erudición puede convertirse en soberbia, y la firmeza o decisión en autoritarismo.

En las campañas electorales actuales, y en el contexto de creciente personalización de la política que ya hemos señalado, los atributos reales del candidato y lo que los electores perciben de él, se convierten en elementos fundamentales de la comunicación.

Ello explica, en parte, el hecho de que las cualidades positivas —reales y percibidas—, tengan habitualmente más peso que los temas. Si bien esto es cierto, es un error pensar que los temas no cuentan dado que, en relación con el posicionamiento, el objetivo es intentar que los candidatos se asocien a los principales ejes temáticos con sus atributos y sus cualidades.

4. Imagen

Vinculado estrechamente con el posicionamiento, está el proceso de construcción de la imagen del candidato, en tanto se basa, en gran medida, en la gestión de atributos y cualidades. Es un hecho que los electores votan, cada vez más, personas y no propuestas o ideas. Los liderazgos se han convertido, entonces, en uno de los factores decisivos del voto. Aunque esto no quiere decir que eligen a sus candidatos por la sonrisa en un spot de televisión o el color de su corbata en la foto de un afiche de campaña, lo cierto es que la imagen se convierte en uno de los ejes principales de la estrategia electoral.

Al ser la representación simbólica del candidato, la imagen posee tres dimensiones fundamentales: lo que el político es, lo que quiere proyectar y, lo más importante, lo que los votantes perciben de él. En ese sentido, el proceso de construcción de imagen procura una representación simbólica controlada de los atributos del candidato y, como tal, se basa en tres pilares operativos: la personalidad del candidato, sus convicciones y la comunicación. La imagen del político busca construirse a través de sus atributos personales y/o sus convicciones políticas, creando su propio estilo comunicacional

(lenguaje verbal y no verbal), capaz de persuadir y movilizar al mayor número de electores posible.

Sin dudas, la construcción de imagen no es meramente unilateral, sino un proceso de construcción eminentemente cooperativo entre el dirigente/candidato y los electores/ciudadanos. Proceso en el que, además, los otros candidatos procuran incidir en la construcción de la imagen de sus rivales.

Ante este escenario, se vuelve vital hacer visibles las diferencias evidentes con los oponentes. El objetivo es potenciar las cualidades positivas frente a las negativas de los adversarios, reforzando aquello que lo distingue, tanto a nivel personal como político, y desarrollando un estilo propio que se plasma en las acciones y las declaraciones. Por ejemplo, un candidato joven que compite contra políticos de avanzada edad, podría construir su imagen en torno a la juventud, del mismo modo, una candidata que compite contra hombres podría basarse en la idea de lo femenino.

La cuestión es resaltar uno o varios rasgos, a la manera de etiquetas, con el fin de que los electores se asocien o identifiquen, diferenciándolo positivamente de los otros candidatos.

Indudablemente, no es lo mismo trabajar en la imagen de un político con un alto nivel de conocimiento, que con otro que no lo posea. Los candidatos conocidos tienen una imagen que será muy difícil de cambiar durante el transcurso de la campaña, pero eso no es obstáculo para que se puedan trabajar algunos aspectos puntuales de la misma. La regla general es tratar de construir la imagen en función de los atributos y las cualidades positivas que le reconoce el electorado y, en caso de que tuviera un nivel de conocimiento bajo, construir un perfil de imagen de acuerdo con la trayectoria del candidato

y aquellas características que los ciudadanos le asignan a un candidato ideal.

En el marco de las campañas mediatizadas, la gran mayoría de los electores no tiene la oportunidad de encontrarse cara a cara con el candidato, por lo que no percibe más que la imagen que éste proyecta, sobre la que se forma su opinión que luego incidirá en la orientación final del voto.

En este marco, la capacidad de proyectar una imagen positiva es, sin duda, uno de los ingredientes fundamentales de cualquier estrategia de campaña.

5. Segmentación

Un error estratégico muy usual radica en la falta de segmentación del electorado, es decir, en la no identificación de aquellos a quienes van a ir dirigidos los esfuerzos de comunicación de la campaña.

Una buena estrategia parte de dos premisas básicas: no todos los votos son necesarios para ganar o conseguir los objetivos planteados, y no todos los votantes son iguales. Hacer una campaña indiferenciada implica creer en la existencia de un elector medio que no existe en la realidad. Si no se tiene en cuenta esto, dirigimos los esfuerzos (tiempo y recursos) a una multitud heterogénea, lo que no dará buenos resultados.

La solución reside en la segmentación, es decir, en dividir al conjunto del electorado en una serie de subconjuntos relativamente homogéneos, que pueden estar definidos sobre la base de diversas variables, por ejemplo, categorías socio-demográficas (socioeconómicas, franjas etarias), profesiones (trabajadores, empresarios), geográficas, etcétera.

Si no se realiza esta operación, la campaña pierde la valiosa oportunidad de emitir mensajes diferenciados y acciones que respondan a preocupaciones y necesidades específicas de cada franja de electores. En este sentido, se vuelve fundamental que el diseño estratégico identifique los segmentos a los que se apunta, lo que en el lenguaje de la comunicación política se conoce como blancos prioritarios o targets. Para esta tarea es imprescindible tener en claro, en primer lugar, cuántos votos son necesarios para ganar o alcanzar nuestros objetivos y, en segundo lugar, a dónde ir a buscarlos. La lógica indica, como paso inicial, asegurar los votos propios (duros) y, si estos no son suficientes para alcanzar el triunfo, sumar un porcentaje de votos blandos (indecisos, independientes, o votantes de otros candidatos dispuestos a cambiar de opinión).

A la hora de identificar los segmentos o targets, es clave contar con el análisis riguroso y exhaustivo del electorado que debería aportar la ya mencionada encuesta de base: nos brinda información sobre qué porcentaje de los electores está dispuesto a cambiar su voto y quiénes no, y qué porcentaje jamás votaría por tal o cual candidato. En otras palabras, permite identificar los votantes duros, los votantes blandos (volátiles) y los votantes anti, no solo de nuestro candidato sino también de los candidatos rivales en la contienda electoral.

Así, la consigna se vincula con no hacer esfuerzos ni gastar recursos para dirigirse a electores que no nos votarán (anti) y, sin desatender el electorado adquirido (duros), concentrarse en los electores indecisos, es decir, en nuestros votos blandos y en los de los otros candidatos.

De cualquier modo, no hay que exagerar dado que es materialmente imposible diseñar e implementar una campaña a la medida de cada elector, no solo porque la lógica de los medios de comunicación (sobre todo los audiovisuales) es reacia a la particularización, sino porque la sumatoria de una multiplicidad de mensajes diferenciados terminaría construyendo uno general, poco coherente y difícil de asumir.

6. Terreno

Una buena estrategia de campaña debe concentrar los esfuerzos de comunicación en un pequeño número de ideas que tengan impacto sobre el cuerpo electoral, y para ello resulta imprescindible seleccionar los ejes sobre los que se apoya.

En ese camino, la primera operación necesaria se vincula con la definición del terreno de la campaña, lo que implica determinar los términos de la contienda sobre los que se asienta la percepción de atributos en la opinión pública. Se trata de definir el campo en el que se libra la batalla comunicacional, intentando imponer los temas que definan la elección y así forzar a los rivales a debatir en torno a ello.

Esto remite, por un lado, a la determinación de un eje o concepto central que busca estructurar la competición y, a su vez, a la definición de las modalidades en que se desea situar el debate (cambio, continuidad, renovación). Por otro lado, el terreno comprende los criterios electorales que se van a manejar durante la contienda, que pueden centrarse en lo ideológico, lo programático (las propuestas) o la personalidad del candidato. Por ejemplo, la campaña electoral de Lula, durante las elecciones presidenciales

de 2003 en Brasil, fue sumamente exitosa en ese sentido, dado que se elaboró el debate sobre el "cambio" como estructurador.

De todos modos, en una elección competitiva se debe llevar la campaña sobre varios terrenos a la vez, lo que no es óbice para definir estratégicamente el terreno que se pretende instalar.

7. Temas y mensajes

Más allá de los asuntos puntuales o coyunturales que se abordan durante la campaña, es imprescindible definir el o los temas centrales sobre los que gira, en tanto define el contenido, el contexto y el estilo. Si bien no existen reglas preestablecidas para elegirlos, es necesario escuchar a los electores para esta operación: identificar las preocupaciones prioritarias de los votantes y relacionarlos con las fortalezas del candidato.

El tema central, entonces, permite conectar al político con las necesidades del electorado, al que se le proporciona un motivo de forma clara y sencilla, es decir, se le brinda una razón por la cual votar por el candidato.

En este campo residen muchos de los errores habituales que se cometen debido a que no existe una definición de un tema central. Esto conduce a llevar a cabo una operación errática porque se pone énfasis solo en la imagen y el nivel de conocimiento, y se desatienden los temas que podrían generar una valoración positiva del candidato. Debido a ello, frecuentemente se manejan múltiples mensajes indiferenciados en respuesta a las coyunturas.

Por lo tanto, una vez definido el tema central de la

campaña, se deben seleccionar los mensajes que se comunican y repiten y que deben ser coherentes con los objetivos planteados, el posicionamiento y el tema central. En este punto es fundamental responder a los siguientes interrogantes: ¿qué queremos decir sobre nuestro candidato?, ¿qué queremos decir sobre el candidato rival?, ¿qué quieren decir ellos sobre su candidato? y ¿qué quieren decir ellos sobre el nuestro?

Sabemos que un mensaje no es solo un slogan, sino la articulación de los pensamientos, las creencias y las ideas del candidato y la campaña, y que deberían aparecer en todo lo que se diga o haga. Joseph Napolitan señala la importancia de que el mensaje “sea claro y comprensible”³⁵, y esto se vuelve fundamental si se quieren evitar las malinterpretaciones, las sobre-interpretaciones o los meta-mensajes (mensajes a que remiten no intencionadamente otros mensajes). Además, en un escenario cada vez más dominado por los medios audiovisuales hay que descartar mensajes complejos o que requieren una lectura entre líneas.

Así, la sencillez y la brevedad son unas de las condiciones más valoradas a las que debe sumarse la veracidad, en tanto un buen mensaje no debería presentar contradicciones, incoherencias ni afirmaciones que puedan ser desmentidas por los hechos.

En relación con los contenidos, pueden identificarse varios tipos de mensajes que suelen combinarse y entremezclarse:

35. Napolitan, Joseph, op. cit.

- Mensajes contruidos a partir de la imagen y/o los atributos positivos del candidato, o de los defectos y/o debilidades de los rivales, tal como son percibidas por los propios electores.
- Mensajes elaborados sobre la base de diferencias ideológicas.
- Mensajes acerca del contexto de la competición, fundamentalmente, en función de la dicotomía cambio-continuidad.
- Mensajes contruidos en función de las necesidades y las preocupaciones del elector (temas).
- Mensajes que responden a coyunturas, contruidos sobre la base de temas de agenda o en respuesta a campañas negativas de otros candidatos rivales.

Es importante, además, tener siempre en cuenta que las palabras no solo describen realidades, sino que también la construyen, más aún en el marco de las campañas electorales. Por ello, es fundamental diseñar los mensajes con frases que remiten al marco adecuado que se quiere activar en el electorado. Esta no es una recomendación menor, no es lo mismo bautizar una propuesta de campaña como, por ejemplo, "prohibición de circulación de vehículos particulares en ciertas áreas de la Ciudad", que como una "ley de aire limpio".

Asimismo, jamás debemos olvidar que el electorado percibe tanto la imagen proyectada del candidato como los mensajes de una manera subjetiva que no puede racionalizarse anticipadamente: una vez lanzada la imagen y difundidos los mensajes, acaban siendo moldeados por las percepciones personales del votante.

De esta forma, los criterios con que se seleccionan los mensajes y temas de campaña son centrales en la estrategia. No existen, sin embargo, razones universales e infalibles para elegirlos y jerarquizarlos, lo que ayer fue decisivo hoy puede resultar, a todas luces, intrascendente.

Según el terreno en que se busque situar la campaña, se seleccionan, priorizan y jerarquizan determinados mensajes. Si el terreno es más bien ideológico, se eligen temas que aludan a valores e ideas, si es programático se hace hincapié en propuestas para resolver los problemas de la gente, y si está centrado en la imagen, se seleccionan mensajes que resalten los puntos fuertes de la personalidad del candidato.

Aquí la palabra clave es persuasión. Un buen mensaje tiene siempre el objetivo de convencer, crear opiniones o cambiarlas, y persuadir a los receptores para realizar determinadas acciones, sobre todo votar. Para ello, debe marcar con claridad una superioridad y una diferencia con respecto a los oponentes.

A la luz de estas recomendaciones, un mensaje de campaña adecuado a la estrategia debería estar en condiciones de responder satisfactoriamente a los siguientes interrogantes: ¿es el mensaje adecuado para nuestros segmentos prioritarios?, ¿pone el foco en las propias fortalezas y las debilidades del adversario?, ¿sirve para inocular al candidato con posibles ataques basados en sus debilidades?, ¿proyecta o patentiza las diferencias entre los políticos?, ¿refleja las particularidades específicas de nuestro candidato o sirve para cualquier otro?

Construir mensajes atractivos y persuasivos no es, en

absoluto, tarea fácil. A menudo, vemos una tendencia a sobredimensionar la atención del electorado y perder de vista que los mensajes propios compiten con los de otros candidatos, la agenda pública y la de los medios, la coyuntura y muchos otros mensajes no políticos como la publicidad comercial. Así, los mensajes de campaña deben abrirse paso en un ambiente comunicacional saturado, lo que plantea, sin dudas, un desafío extra.

Por otra parte, en la relación entre las campañas y los medios de comunicación existe una suerte de negociación permanente a la hora de establecer los temas. Charron ilustra esta tensión con su distinción entre temas amplios (*diffuse issues*) y temas precisos (*clear-cut issues*). Mientras los primeros son los preferidos de los candidatos y los discursos publicitarios, y ponen el foco en mensajes amplios e inclusivos (“La seguridad como derecho”), los medios de comunicación prefieren aquellos temas más específicos que patentizan las divisiones y polémicas en términos simples (“Mano dura versus garantismo”)³⁶.

Lo cierto es que, más allá de esta tensión, es conveniente no desviarse del mensaje, aunque muchas veces haya serias tentaciones para hacerlo. Ello demanda no pensar tanto en las preguntas (periodísticas), sino en reforzar el o los mensajes, difícil ejercicio al que se suele aludir como “disciplina del mensaje”.

Por otra parte, es habitual señalar que en política las

36. Charron, Jean, “Los medios y las fuentes. Los límites del modelo de agenda-setting”, en Gauthier, G.; Gosselin, A. y Mouchon, J. (comps.), *Comunicación y Política*, Barcelona, Gedisa, 1998.

emociones son más fuerte que la razón. Investigaciones sobre el comportamiento electoral en el campo de las neurociencias han venido demostrando que cuando hay colisión entre la razón y la emoción, esta última prevalece. Por ello, aunque resulte imposible cambiar la estructura mental de los electores, sí se puede plantear transformaciones en la forma de comunicarse con ellos, más enfocadas en lo emocional.

8. Identidad visual y slogans

De acuerdo con el posicionamiento, la imagen y los temas seleccionados, la campaña debe definir lo que se conoce como la "identidad visual" del candidato, es decir, la traducción a diseño gráfico de la imagen que se quiere proyectar. En general, incluye tres elementos fundamentales: logotipo, símbolo y colores, y se suele encargar a agencias especializadas en la materia.

Una vez definida la identidad visual, se elabora una guía o manual de aplicaciones gráficas con el objeto de unificar los elementos de la imagen del candidato y garantizar una comunicación homogénea. Las aplicaciones gráficas suelen ir acompañadas de un slogan, que no es más que una palabra o frase breve que condensa y transmite el mensaje del candidato con el mayor impacto posible.

El slogan es, así, una oportunidad para resumir simbólicamente gran parte de la comunicación de campaña, aunque esta afirmación requiere alguna aclaración: no necesariamente aspira siempre a dar cuenta de todo el contenido de la campaña, en ocasiones, es más bien un complemento de la comunicación.

No hay recetas mágicas en relación con la construcción de slogans. En algunas oportunidades existe uno solo,

mientras que en otras puede haber hasta cinco variantes distintas. En algunos casos, se buscan mensajes polisémicos con el objeto de ampliar al máximo el potencial de significación e inclusión del slogan, aunque en otros funcionan mejor los más concretos. En definitiva, existe una amplia gama de variantes posibles, de acuerdo con los aspectos que se quieran resaltar y/o los objetivos que se quieran conseguir.

Así, una primera distinción —muy básica— es la que establece slogans inclusivos y slogans segmentados. Los primeros son más bien genéricos (multitarget) y pretendidamente inclusivos ("Bachelet Presidenta, por Chile, por la gente", "El Uruguay de la gente" de Tabaré Vázquez, "Yes, we can" de Barack Obama en Estados Unidos, "La Patria vuelve" de Rafael Correa en Ecuador), mientras que los segundos son coherentes con una estrategia segmentada enfocada en franjas específicas del electorado ("Primero los pobres" de Andrés Manuel López Obrador en México, o "Ganan los jóvenes, gana Perú" de Alan García).

De igual modo que los mensajes, existen slogans transversales basados en valores o asuntos compartidos que no generan división ("Felipe Calderón, el Presidente del Empleo"), y otros que se sustentan precisamente en posicionamientos de tipo ideológico. ("Vota con Mano Dura" de Otto Pérez Molina en Guatemala).

Además, existen otros que apelan a las dicotomías que estructuran la contienda electoral, por ejemplo, los buenos vs. los malos, ellos vs. nosotros, los pequeños y débiles vs. los grandes y poderosos (David vs. Goliat). Así fue el caso de Francisco de Narváez en su campaña del 2013 en la Argentina: "Ella o vos".

Otros slogans tienen, a priori, objetivos menos pretensiosos aunque no menos importantes, como la recordación de un nombre (“El Presidente es Tabaré” en Uruguay, o “Cristina, Cobos y Vos” en la Argentina), o bien los que buscan la asociación del candidato a un tema, política o asunto relevante (“Gas con mar” de Jorge Quiroga en Bolivia).

También están los que apelan a un sentido de oportunidad histórica (“Ahora Alfonsín. El hombre que hace falta” en la Argentina), o que buscan tomar posición en la siempre muy presente dicotomía cambio-continuidad (“El cambio recién empieza” de Cristina Fernández de Kirchner en la Argentina, “El cambio responsable” de Alan García en Perú o “Con la fuerza de los hechos” de Duhalde en la Argentina).

Tampoco pueden soslayarse los que apelan a la emotividad, buscando despertar el sentido de pertenencia y contagiar entusiasmo (“Amor por Perú” de Ollanta Humala, “Tu esperanza es mi compromiso” de Álvaro Uribe en Colombia, “Estoy contigo” de Bachelet en Chile, o “Pasión por la patria” de Rafael Correa en Ecuador).

Así, un buen slogan debería poder cumplir con la mayoría de los siguientes requisitos: demostrar acción y movimiento, tener la capacidad de llamar la atención, ser recordado con facilidad, resumir el tema central de la campaña o la característica más importante del candidato, estar orientado a una meta y apelar preferentemente a la emotividad.

De este modo, los slogans proporcionan una identidad a la campaña y, al igual que ocurre con los mensajes, deben ser consistentes con el candidato y la imagen que proyecta si se quiere ser creíble.

9. El timing

Quizás uno de los obstáculos más importantes que encuentra la operación de una campaña electoral radica en la limitación temporal. Las campañas son, en este sentido, empresas efímeras y, con el avance de la legislación en materia electoral, tienen una duración breve.

Consecuentemente, y sabiendo que no hay sustituto para el tiempo perdido, una buena estrategia debería tener en cuenta la asignación del tiempo, el único recurso verdaderamente finito de una campaña electoral. Comunicar un mensaje demasiado pronto o demasiado tarde puede afectar o distorsionar el efecto buscado, por ello, la planificación de los tiempos a la hora de ejecutar los diferentes aspectos de una campaña, es uno de los puntos fundamentales de una estrategia exitosa.

No hay reglas con validez universal en este aspecto, pero sí es posible hacer algunas generalizaciones. En primer lugar, debe tenerse en cuenta la situación del candidato, que siempre es diferente en cada caso. Mientras que para uno con bajo nivel de conocimiento sería recomendable empezar una campaña temprana, para otro muy conocido puede ser un derroche de esfuerzos y recursos sin sentido.

Como regla general, una buena gestión de los recursos debe orientar esfuerzos en aquellos momentos en que están en juego franjas importantes del electorado: el inicio y la finalización de la campaña electoral. En el comienzo se definen los contendientes y es cuando los electores más interesados o involucrados en política toman las decisiones primarias de voto. Allí, suelen plantearse acciones de comunicación de

alto impacto, que den notoriedad al candidato, proyecten una imagen positiva y muestren la diferencia de sus posiciones políticas. La presencia en los medios en este momento es vital.

El tramo final de la campaña es, sin dudas, el otro momento clave debido a que definen la orientación de su voto los indecisos, que suelen ser una porción significativa del electorado. Dado que estos son, en general, personas desinteresadas en la política, se intenta poner el foco en comunicar los mejores mensajes electorales no políticos, proyectando una imagen ganadora, una sensación de poder.

De cualquier modo, aun asumiendo que no hay reglas preestablecidas, existen recomendaciones casi de sentido común, por ejemplo, que en el caso de candidatos "retadores" es recomendable iniciar la campaña cuanto antes³⁷.

Por otra parte, íntimamente vinculada al timing está la intensidad de la estrategia. La bibliografía clásica sobre campañas electorales ha identificado una serie de modelos en virtud de la planificación e intensidad de los esfuerzos, con la aclaración de que se trata de tipos ideales que, en la práctica, se combinan o adaptan en función de circunstancias imprevistas.

Así, siguiendo la tipología establecida por Philippe Maarek³⁸, es posible distinguir entre:

- Campañas de ascenso progresivo: basadas en la idea de ir concentrando progresivamente los esfuerzos con

37. Morris, Dick, op. cit.

38. Maarek, Philippe, *Marketing político y comunicación. Claves para una buena información política*, Barcelona, Paidós, 2009.

el objeto de llegar al punto más alto en el último tramo. Es el modelo más extendido y utilizado en las campañas modernas y se asienta en una premisa casi de sentido común: con el aumento de la información y la publicidad electoral durante el desarrollo de la campaña, el interés de los votantes irá creciendo hasta alcanzar su pico máximo al final de la contienda.

- Campañas relámpago: basadas en la idea de concentrar todos los esfuerzos y recursos en un período corto de tiempo con el objeto de conseguir un fuerte impacto. Su utilización no es tan habitual en América Latina en el ámbito de campañas presidenciales, aunque es posible observar cómo candidatos a la reelección apelan a este modelo en algunas campañas locales (provinciales o estadales).
- Campañas paso a paso: basadas en la idea de ir construyendo la imagen y el perfil del candidato a lo largo de la contienda, con la idea de mantener la atención permanente de los medios y el electorado. Así, va mutando hacia posiciones y estilos muy diferentes a aquellos con los que se inició. Si bien pueden ser potencialmente muy efectivas, son demasiado costosas y requieren de una logística muy sofisticada.
- Campañas apoyalibros: basadas en la idea de hacer una apertura o lanzamiento de alto impacto, bajar la intensidad durante el desarrollo de la campaña y cerrar otra vez de manera ruidosa.
- Campañas pare y siga (*stop and go*): orientadas a aprovechar cualquier circunstancia o acontecimiento de la coyuntura que podría reforzar el perfil o

posicionamiento del candidato (una noticia o una encuesta) para retomar o relanzar la campaña. Habitualmente, se acude a ellas cuando no se cuenta con suficientes fondos.

10. Plan de medios

Una vez que se sabe qué se quiere comunicar (los mensajes y las imágenes) y a quiénes se va a dirigir nuestra comunicación (los segmentos o los targets), se vuelve vital definir a través de qué medios, cuándo, cómo y con qué intensidad y frecuencia se comunicarán esos mensajes.

La respuesta a estos últimos interrogantes permite construir lo que se denomina Plan de medios, una de las herramientas estratégicas fundamentales para toda campaña exitosa, que debería intentar concentrar sus esfuerzos y recursos en aquellos medios de comunicación más adecuados para transmitir sus mensajes centrales. Para ello es necesario responder a una pregunta clave: ¿dónde decir lo que deseamos con mayor eficacia e impacto?

En ese marco, es necesario diseñar estrategias adecuadas a los distintos medios, para lo cual es imprescindible entender la naturaleza, lenguaje y lógicas de funcionamiento de cada uno de ellos. Esto no es un tema menor, a menudo vemos cómo se construyen mensajes muy originales y creativos, sin embargo, no están pensados en función de los medios en los que se necesitan difundir. Un excelente mensaje para prensa gráfica, puede ser desastroso en un medio audiovisual.

Como en la gran mayoría de los elementos de la estrategia, no hay aquí recetas mágicas que indiquen cómo

actuar en todo tiempo y lugar, dado que cada escenario electoral exige un análisis cauteloso y exhaustivo. Como criterio general, resulta imprescindible conocer los distintos medios de comunicación que tienen llegada al terreno en que operará la campaña. Es importante conocer las características de la audiencia de cada uno, el grado de diferenciación de los mensajes que cada medio permite, el nivel de interacción posible entre el candidato y la audiencia, los recursos económicos que exige la utilización de cada medio, etcétera.

Además, a la hora de seleccionar y combinar los medios se torna fundamental analizar su adecuación en relación con los objetivos de la campaña, los segmentos del electorado a quienes queremos dirigir nuestros esfuerzos de comunicación, y las distintas acciones y tácticas previstas a partir del planteamiento estratégico.

Así, un buen plan debe clasificar los medios en función de su utilidad para los objetivos de campaña, y tener un proyecto específico en cada caso. Los medios primarios son la punta de lanza de nuestros esfuerzos de comunicación (la televisión, los medios gráficos y la radio). Los secundarios pueden, por un lado, reforzar el mensaje difundido en los medios primarios y, por otro, sirven para dirigirse a segmentos y nichos específicos (la publicidad en la vía pública, los folletos y los trípticos, las cartas personalizadas).

Asimismo, un buen plan de medios no puede olvidar una estrategia particular en internet y las redes sociales, ámbitos que tienen, indudablemente, lógicas propias.

Por otra parte, otro tema fundamental radica en la distinción entre espacios pagados (lo que se denomina

habitualmente pauta), medios gratuitos o espacios cedidos en virtud de la legislación electoral vigente. Sin dudas, hay que tener un plan de medios específico para todos ellos. Esto nos remite a una cuestión central vinculada con el presupuesto, que no solo debe prever el costo de la pauta en los medios seleccionados, sino también los costos asociados a la elaboración de mensajes (producción, creación y edición).

Por último, en cuanto a la intensidad y la frecuencia tampoco hay ninguna regla preestablecida. Existen ciertas estrategias y temas de campaña que suelen requerir un plan de medios cíclico con fuertes esfuerzos e inversiones en momentos claves, y en otras circunstancias es recomendable un plan de medios que crezca progresivamente hasta llegar al cierre de la campaña.