

# Comunicación Política Estratégica



**República del Ecuador**  
**Consejo Nacional Electoral**

---

Dr. Domingo Paredes Castillo  
CONSEJERO PRESIDENTE

Ing. Paúl Salazar Vargas  
CONSEJERO VICEPRESIDENTE

Dr. Juan Pablo Pozo Bahamonde  
CONSEJERO

Dra. Roxana Silva Chicaíza  
CONSEJERA

Lcda. Nubia Mágdala Ma. Villacís Carreño  
CONSEJERA

**Instituto de la Democracia**

---

Roberto Iturralde Barriga  
DIRECTOR EJECUTIVO

Felipe Cisneros Palacios  
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIONES

Lucila Vallejo  
DIRECTORA DE CAPACITACIÓN

Esteban Rosero  
DIRECTOR DE PROMOCIÓN (E)

Ana Lucía Colala  
Alicia Loaiza  
Valeria Quevedo  
Montserrat Montesdeoca  
DIRECTORAS ZONALES

**Consejo Editorial**

---

Dr. Juan Pablo Pozo  
Dra. Pamela Dávila  
Msc. Felipe Cisneros Palacios  
Juan Esteban Pólit

**Se agradece la colaboración institucional de:**

---

Cristhian Parreño  
Terry de Vries  
Ágora Democrática - IDEA- NIMD

**Documento elaborado por:**

---

Alfredo Dávalos López  
Alfonso Pérez

© Derechos reservados Instituto de la Democracia  
Diseño: Antonio Mena  
Imprenta: El Telégrafo  
Primera edición: Noviembre 2013  
Quito-Ecuador

# Tabla de contenidos

<b>I. El marketing político.....</b>	<b>7</b>
La perspectiva del marketing político.....	8
Elementos fundamentales del marketing político.....	9
<b>II. La investigación.....</b>	<b>11</b>
Características del plan de investigación.....	12
Tipos de investigación.....	13
La investigación cuantitativa.....	9
Factores que pueden alterar los resultados de la encuesta .....	15
Tipos de encuesta que se realizan durante la campaña.....	16
La investigación cualitativa .....	20
Los temas más importantes de la investigación.....	23
<b>III. La coyuntura política .....</b>	<b>25</b>
El ánimo de los ciudadanos.....	25
El entorno inmediato .....	27
Usted y su familia.....	27
Nosotros .....	28
Los adversarios.....	30
Otros en el escenario.....	31
Los <i>targets</i> .....	31
<b>IV. La estrategia de comunicación política .....</b>	<b>35</b>
Análisis de la coyuntura política.....	36
Las metas de la campaña .....	36

El terreno .....	36
Nosotros .....	38
Los adversarios.....	40
Otros actores en el escenario.....	41
Los <i>targets</i> (o públicos objetivo) .....	42
El mensaje .....	43
Los medios más adecuados .....	46
Un calendario o cronograma de actividades .....	46
<b>V. Estrategias de ataque y defensa .....</b>	<b>49</b>
Cuándo debemos atacar .....	50
Tácticas de ataque .....	50
Compendio de tácticas de ataque .....	51
Tácticas de defensa.....	53
Compendio de tácticas de defensa.....	54
<b>VI. Orígenes del debate político.....</b>	<b>57</b>
<b>VII. El debate como enfrentamiento de voluntades .....</b>	<b>63</b>
Definición de debate.....	63
<b>VIII. Características y objetivos del debate político.....</b>	<b>67</b>
La política .....	67
La comunicación .....	67
La comunicación política .....	68
El debate político .....	68
El debate político durante los periodos electorales.....	68
El debate político como “prueba y rito de paso” .....	68
Principales objetivos del debate político electoral.....	69
<b>IX. Entrenamiento Mental para el Retor .....</b>	<b>71</b>
Imaginación genética .....	73
La imaginación genética y el miedo a hablar en público.....	74
Imaginación genética y debate político.....	74
Proceso de la imaginación genética .....	76
Elementos a tener en cuenta durante la imaginación genética.....	76
Concentración y control de distracciones.....	77
Aprendizaje continuo .....	77

Autoridad y confianza .....	78
La fuente de la confianza .....	78
Ética del retor.....	78
Decálogo del retor .....	79
<b>X. La estrategia y la táctica en el debate político.....</b>	<b>81</b>
Elementos básicos de la estrategia .....	82
<b>XI. El equipo de campaña.....</b>	<b>85</b>
El candidato .....	87
El gerente de campaña.....	88
El comité político.....	89
El equipo estratégico.....	89
El comité financiero.....	89
El comité jurídico.....	89
Agenda y coordinación .....	89
El comando operativo de la campaña .....	91
<b>Bibliografía recomendada .....</b>	<b>93</b>



# 1. El marketing político

Francisco Javier Barranco define esta área de la comunicación política como el conjunto de técnicas que permiten captar las necesidades que un mercado electoral tiene, con miras al establecimiento de un programa ideológico proclive a solucionarlas. A lo anterior se suma la incorporación de un candidato, capaz de “personalizar” e impulsar dicho programa, valiéndose de la publicidad política. Desde su visión, el objetivo final del *Marketing Político* es la consecución del voto individual del mayor número de electores; con lo cual, el partido que representa estará en condiciones de alcanzar el poder (Barranco, 1982: 187).

En la actualidad, el *Marketing Político* tiene dos vertientes principales. Una que se enfoca en vender la imagen del candidato, y otra que se afana en convencer al elector de las bondades de un determinado programa político. En mi opinión, la primera de las vertientes mencionadas ha lastimado profundamente la democracia latinoamericana, al conducir al poder a personajes que, muchas veces, no cuentan con la preparación, la experiencia, los conocimientos ni el carácter necesario para ocupar un cargo de elección popular. Venden “máscaras” y “cascarones huecos” que suelen destrozarse al primer choque que tienen con la realidad.

Por el contrario, la segunda vertiente se esfuerza por encontrar los canales, medios y mensajes más adecuados para que cada elector pueda conocer las características y bondades de un particular programa político. Mismo que, a final de cuentas, contiene las líneas maestras de la estrategia de gobierno que determinará el destino de una localidad, provincia, país o región durante los próximos años.

Otra de sus virtudes consiste en que favorece la modificación de una “lógica electoral” –propia de los países latinoamericanos-, en donde el electorado termina por elegir siempre al “menos malo”, a los rostros más bonitos de la pantalla, a las

figuras mesiánicas que sustentan sus campañas en el show de tarima y el espectáculo, o a los “viejos lobos de mar” que saben aprovechar las crisis y las coyunturas políticas a su favor. Frente a lo anterior, puedo asegurar que un *Marketing* Político responsable –capaz de impulsar procesos democráticos más sólidos- es aquel que promueve la ética, el diálogo, la participación ciudadana y un programa político serio, con visión a futuro, a través de los mejores y más preparados candidatos.

Con base en mi experiencia, y tras haber atestiguado el auge y declive de muchas tendencias en lo que se refiere a la mercadotecnia política, puedo asegurar que el presente es un momento idóneo para dejar atrás todos aquellos planteamientos que presentan a los candidatos como si fueran meros productos, que pueden ser vendidos empleando la misma lógica, técnicas y principios que se emplean para el jabón de tocador o la pasta dental. Por el contrario, cada vez se vuelve más fundamental comenzar a pensar en procesos electorales donde se prioricen los debates sobre las distintas propuestas y contenidos de la campaña, y dejar en el pasado aquellos intentos por desvirtuar al adversario a través del insulto, la injuria y la amañada exposición de los aspectos más “oscuros” de su vida privada.

### La perspectiva del marketing político

- *No hay productos, hay candidatos.* Es por eso en que las distintas organizaciones políticas se deben preocupar por comenzar a formar y preparar a sus distintos cuadros, con la finalidad de que cuenten con los mejores candidatos.

- *No hay ciudadanos en general, hay “público objetivo” (target group).* Hoy, el mensaje y las campañas deben ser mucho más segmentadas y estar basadas en los intereses, necesidades y problemáticas de cada uno de los segmentos, grupos o públicos.

- *No hay comunicación social, hay publicidad política.* Por regla general, aquellas campañas que buscan “educar” al elector terminan perdiendo. Esto se debe, principalmente, a que el breve periodo de una campaña no es suficiente para conseguir modificar sustancialmente las creencias, hábitos, opiniones y prácticas de los ciudadanos. Por lo tanto, debemos recordar en todo momento que nuestro principal objetivo durante una campaña política es el de persuadir y convencer a un elector. puesto que la propuesta, lanzamiento y consolidación de una nueva cultura política debe ser una política de Estado. Por ejemplo, en la última campaña presidencial en



Colombia, el candidato Mockus enfocó su campaña en la educación, un tema fundamental para cambiar a una sociedad, pero al ciudadano colombiano lo que más le interesaba en ese momento era la seguridad, la que se convirtió en la principal propuesta de campaña del ahora Presidente Santos.

*-No ganan el dinero y los recursos, gana la Estrategia.* Los recursos económicos, políticos, sociales, organizativos y humanos juegan un papel muy importante en todas las campañas políticas. No obstante, esto no significa que el candidato con más dinero, activistas o canales de difusión, necesariamente será el que al final ganará las elecciones. Como sucede en la guerra, con una excelente estrategia unos cuantos soldados bien organizados, disciplinados y con funciones y objetivos claros, pueden contener e incluso vencer a un ejército más numeroso y mejor armado.

#### *Elementos fundamentales del marketing político*

- 1) Conocer a nuestro público: razón por la que se vuelve necesario investigar constantemente -a través de los estudios cualitativos y cuantitativos-, para saber quiénes son, en dónde están, qué les interesa, cuáles son sus problemas, cuáles son sus gustos, qué tipo de medios suelen emplear, cómo se comunican, cuáles son sus actividades, hobbies y qué les apasiona.
- 2) Tener al mejor candidato: por eso es crucial que las organizaciones políticas entiendan que se debe lanzar aquel candidato que tiene las mayores posibilidades de ganar, y no lanzar a aquellos que quieren acceder al poder por un simple capricho, porque son los que "siguen en la fila", o porque son los que cuentan con más recursos económicos.
- 3) Generar las mejores propuestas: para lograr convencer al electorado, toda campaña política debe sustentarse en propuestas tangibles, viables, con visión de futuro y que esté enfocadas a solucionar las distintas problemáticas de la gente.
- 4) Convencer al electorado: en una campaña nunca se debe perder de vista que el votante es la figura más importante y que, para convencerlo, es necesario contar con propuestas que realmente estén enfocadas a mejorar su calidad de vida. Además, para lograr conmoverlo, durante la campaña se deben crear mensajes y discursos que lleguen a tocar su corazón y sus fibras más sensibles.

Por último, debo subrayar el hecho de que en nuestros días la gente no elige partidos políticos: elige candidatos y propuestas. Por lo tanto, la competencia no sólo se verifica en el terreno ideológico; sino que tiene lugar en distintos frentes, cada uno con una lógica particular. La gente ya no cree en la ideología: cree en las personas. De tal forma que, cuando el público reconoce, aprecia o le cree al candidato, sigue con él. Por otra parte, cuando ni el candidato ni las propuestas son adecuadas, el público inmediatamente comienza a buscar una mejor opción. Por ejemplo, en la campaña de la ex Presidenta Bachelet sus propuestas estaban enfocadas en la igualdad de género y en empoderar a las mujeres, temas que tuvieron un gran eco social.

## 2. La investigación

Toda campaña política debe estar sustentada en un amplio proceso de investigación -cuantitativa y cualitativa-, que le brinde al consultor y al equipo de campaña todos los datos e informaciones que más tarde les permitirán elaborar e implementar una estrategia adecuada. Al respecto, Jaime Durán señala que la estrategia no se hace en el aire, sino que parte de información obtenida con metodología técnica y científica (Durán, 2001: 36). Más precisamente, los procesos de investigación mencionados resultan de gran valor para:

- Contar con la información suficiente para elaborar una estrategia de comunicación ajustada a las condiciones y coyunturas de cada proceso electoral. Ningún proceso es igual, por lo tanto, ninguna estrategia, por más exitosa que haya sido en el pasado, puede “copiarse” y aplicarse a pie juntillas en otro contexto y lugar.

- Definir las tácticas que nos permitan concretar esa estrategia. Estas incluirán las distintas acciones que habrá de realizar el candidato; aquellas destinadas a descomponer la estrategia de los adversarios; las que se emplearán para obtener la mayor ventaja posible de los “otros en el escenario”; las que estarán dirigidas a los *targets*; los medios que se emplearán; y la forma, los tiempos y los contenidos que se habrán de difundir durante la campaña.

- La investigación también es fundamental para evaluar si la estrategia y las tácticas que nos hemos planteado están dando los resultados esperados, o si se necesita hacer una corrección o algún cambio dentro de la campaña. Por ejemplo, si el *slogan* no está funcionando y hay que cambiarlo, o si hay que sacar del aire algún *spot*.

Santiago Nieto señala que la investigación no sirve para adivinar el futuro sino para lograr que nuestro candidato se comunique adecuadamente con los electores, con

el fin de que comprendan su acción y la respalden. Desde su visión, dicha investigación debe ser hecha con el aporte de profesionales que se dedican a trabajar en *Marketing* y comunicación política (Nieto, 2005).

## Características del plan de investigación

Con la finalidad de que la campaña sea lo más profesional, técnica y exitosa posible, es necesario contar con un completo plan de investigación. Ahora bien, para que cuente con los conocimientos necesarios para poder reconocer si el plan que está emprendiendo o contratando está bien elaborado, le recomiendo cerciorarse de que cumpla con las siguientes condiciones:

1. Organizarse con base en un cronograma que responda a la estrategia, en el cual se deberán establecer puntualmente las fechas en que las que se realizarán los distintos estudios para campaña.
2. Los estudios deberán programarse para ser realizados en intervalos regulares, que nos permitan conocer cómo evolucionan las principales variables de la campaña.
3. Incluir investigaciones cuantitativas y cualitativas, con la finalidad de contar con un espectro más robusto de elementos e informaciones útiles para la campaña.
4. El resultado de las investigaciones debe ser objetivo. Algunos consultores modifican dichos resultados para satisfacer, o adular descaradamente, a los candidatos. Práctica por demás pernicioso, ya que deja virtualmente ciego tanto al estratega, como al equipo de campaña.
5. La investigación es tan importante, que deben realizarse algunos estudios con anticipación, antes de iniciar la campaña. En este sentido, recuerde que la próxima campaña inicia un día después de que se dieron las elecciones.

Para Santiago Nieto este plan abarca todo el período de la campaña y un tiempo adicional, desde su visión, es fundamental contar con información para poder movilizar al equipo de campaña incluso durante el periodo en el que se verifica el escrutinio de los sufragios. (Nieto, 2005).

## Tipos de investigación

La complejidad y dinamismo de las sociedades contemporáneas representan un fenomenal reto para todo aquél que desee conocer y comprender las características, expectativas, necesidades y móviles de acción del electorado.

Cada vez es mayor el número de perspectivas y especialidades que se requieren para determinar factores como los temas de interés del momento; los atributos más apreciados por los electores; la composición y características de la población en edad de sufragar; el equilibrio de fuerzas en el ámbito político; e incluso la manera de comportarse de cada uno de los contendientes. Para satisfacer semejante necesidad de información, los estrategias de la comunicación política recurrimos a:

- Estudios demográficos.
- Estudios electorales.
- Investigación de los adversarios, y los grupos de interés que los apoyan.
- Estudios Cuantitativos y Cualitativos.

En esta ocasión centraré mi exposición en las características, tipos y posibilidades de los estudios cuantitativos y cualitativos por ser los que, en mi opinión, resultan de mayor utilidad al momento de planificar y desplegar una campaña de comunicación política. Una conocida máxima en el arte de la guerra, y en el arte de las campañas políticas, reza que el buen estratega debe comenzar por conocer el "terreno" en el que se ha de verificar la contienda. Pues bien, la investigación es el medio del que nos valem los modernos estrategias de la comunicación política para saber enfocar todas y cada una de las acciones que se realizarán durante la campaña.

### *La investigación cuantitativa*

Las investigaciones cuantitativas describen, con pesos estadísticos, lo que los ciudadanos opinan acerca de temas relevantes. Se hacen usando muestras estadísticamente representativas de la población. Permiten saber cuántos ciudadanos apoyan o rechazan los mensajes y propuestas de los candidatos. Y, por sustentarse en un método "científicamente comprobado", son consideradas como herramientas que permiten conocer objetivamente la opinión del electorado.

De entre ellas, las encuestas de opinión son un instrumento de análisis que tiene por finalidad el conocer las opiniones y necesidades de la gente. Sus respuestas se pueden medir, contar, comparar y calcular a través de una serie de datos que han sido recabados en una muestra, o representación a escala de un cierto grupo o estrato poblacional. Cabe destacar, antes de conocer las características con que deben cumplir las encuestas de opinión, que los resultados obtenidos a través de esta herramienta deben ser leídas o interpretadas, no como una suma de opiniones personales, sino como el reflejo de la opinión o valoración imperante en un grupo o colectivo (Dávalos, 2005: 2).

De acuerdo con Santiago Nieto, las encuestas son la única herramienta que nos permite saber objetivamente si la campaña avanza o retrocede (Nieto, 2005). En otras palabras, funcionan como una suerte de indicador o brújula que nos permite saber si avanzamos en el rumbo correcto, o si es tiempo de dar un "golpe de timón". Ahora bien, para que los resultados de este instrumento sean confiables, es necesario que cuenten con las siguientes características:

1. Hacerse usando muestras estadísticamente representativas de la población.
  2. Para ser confiables, es necesario que cuenten con un margen de error del +/- 5%, y un grado de confianza del 95%.
  3. Además, deben ser obtenidas con base en el diseño de un formulario o cuestionario muy bien estructurado, con preguntas simples y estadísticamente validadas.
  4. En el mismo sentido, y con el fin de evitar la introducción de sesgos en las respuestas de la muestra, la información debe ser recopilada por equipos bien entrenados y preparados.
3. Sus resultados deben describir, con pesos estadísticos, lo que los ciudadanos opinan acerca de los temas más relevantes para la elección. Brindarnos información que permita saber cuántos electores quieren votar, podrían votar o nunca votarían por nuestro candidato. Y arrojar información que nos permita saber cuántos ciudadanos apoyan o rechazan los mensajes, propuestas o políticas de nuestro candidato, y de cada uno de los contendientes.

*Factores que pueden alterar los resultados de la encuesta*

Además de los mencionados anteriormente, existen numerosos factores, elementos o conductas que pueden alterar los resultados obtenidos a través de las encuestas de opinión, volviendo inútiles o muy poco confiables sus resultados. Para evitar que esto le suceda a sus procesos de investigación, a continuación menciono una breve lista de los factores que con mayor frecuencia suelen sesgar los resultados:

*Con respecto a la muestra:*

- No está bien definido el “perfil” –o las características de género, edad, estrato social, nivel de estudios, etc.- de las personas que deben ser encuestadas.
- Los formularios no son aplicados en la zona determinada.

*Con respecto al formulario:*

- El formulario es tan extenso, que agota al encuestado mucho tiempo antes de concluir. Cuando esto sucede, los encuestados contestan cualquier cosa porque se sienten desesperados, hartos o aburridos.
- En el mismo sentido, es muy frecuente encontrar casos en los que tanto la extensión del formulario, como el mal diseño de algunas preguntas, ítems o reactivos, hacen pensar al encuestado que se está intentando “invadir su intimidad”. Lo cual suele provocar que de por finalizada la entrevista, o que aporte respuestas que no son sinceras.
- Cuando existen preguntas confusas y no son expresadas en términos coloquiales.

*Con respecto al encuestador:*

- Cuando el encuestador trata de manipular al encuestado, empleando sugerencias verbales o no verbales.
- El encuestador altera deliberadamente las respuestas, o “simula” la aplicación de los formularios.
- Fallas por parte del encuestador al momento de anotar las respuestas en el formulario.

*Con respecto al tratamiento de los datos:*

- Errores al capturar las diferentes respuestas de los encuestados.
- Fallas al codificar las respuestas de los encuestados.

Por todo lo anterior, al momento de contratar una empresa encuestadora para trabajar en tu campaña debe tomar en cuenta su reputación y experiencia, los clientes con los que ha trabajado, el tiempo en que pueden realizar cada estudio, el formato en el que entregan los resultados; además es fundamental cerciorarse de que la empresa encuestadora cuenta con los paquetes estadísticos adecuados, y con expertos capacitados para interpretarlos, evaluarlos y detectar las inconsistencias.

## Tipos de encuesta que se realizan durante la campaña

Para cada tipo de necesidad, existe una herramienta adecuada. Principio que también aplica para las campañas de comunicación política. En esta sección describiré brevemente cuáles son las características y posibilidades de cada una de los tipos de encuesta que menciono a continuación.

- Encuestas Base.
- Encuestas de Seguimiento.
- *Flash.*
- *Tracking.*
- *Exit Poll.*

### *La encuesta base*

Como su nombre lo indica, la encuesta base es uno de los primeros estudios que se realiza con el fin de conocer los contornos del terreno en el que se librará la contienda electoral. Por su gran importancia para la definición de una estrategia de comunicación política, en esta encuesta se deben medir factores como: el sentimiento del electorado frente a nuestro candidato y sus adversarios; el grado de reconocimiento que tiene frente a cada uno de ellos; el nivel en el que el electorado acepta o rechaza a los candidatos; las percepciones positivas o negativas que tiene frente a cada uno de ellos; el grado de "profundidad"; la "intención de voto"; los principales problemas a resolver dentro de la campaña; el perfil de cada candidato; el perfil del "candidato ideal", así como



las características de cada uno de los candidatos con respecto a dicho perfil. Todos estos datos, así como los que el encuestador y el consultor consideren valiosos para el desarrollo y la evaluación de la estrategia, deben medirse en la encuesta base (Elgarresta, 2002, 15).

Con el fin de que sus encuestas base cuenten con un mayor nivel de confiabilidad, le recomiendo tener muy en cuenta las siguientes consideraciones al momento de diseñarlas, aplicarlas y registrarlas.

- En ocasiones su cuestionario es muy extenso porque averigua sobre todos los temas que pueden ser relevantes para la campaña electoral.
- Brinda información clave, la cual es fundamental al momento de elaborar nuestra estrategia.
- Por lo general, una encuesta base se diseña a partir de los temas que surgen en los estudios cualitativos.

Por último, vale mucho la pena hacerle caso a Santiago Nieto, cuando afirma que en una encuesta base la muestra debe ser representativa de todas las circunscripciones importantes para el candidato, según los estudios electorales y los estudios demográficos hechos previamente (Nieto, 2005). De no ser así, los datos arrojados por la encuesta serán fragmentarios y confusos.

### *Las encuestas de seguimiento*

Se hacen en distintos momentos de la campaña, para medir el progreso o retroceso en la consecución de los objetivos de la misma, tales como el impacto publicitario, los niveles de reconocimiento, las actitudes del electorado y su intención de voto (Elgarresta, 2002, 16). El uso apropiado de esta investigación es esencial en toda campaña electoral, puesto que sólo así podremos tomar acciones correctivas en el momento adecuado. Con el fin de que sus encuestas de seguimiento cuenten con un mayor nivel de confiabilidad, te recomiendo tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Deben realizarse periódicamente, a lo largo del proceso electoral, con la finalidad de conocer la evolución de nuestra campaña.

- Brindan información clave para saber si nuestra candidatura mejora o empeora durante la campaña, y si mejoran o empeoran nuestros adversarios. De esta forma, estamos en condiciones de aplicar, a tiempo, los correctivos necesarios, o capitalizar aún más nuestros logros.
- Arrojan información que nos permite conocer cuál o cuáles de nuestros adversarios se fortalecen durante la campaña, y quién o quiénes se debilitan. Información clave para desencadenar esfuerzos dirigidos a evitar que nuestros adversarios sigan creciendo y/o para hacer mucho más grande nuestra diferencia con los rivales más cercanos.
- Permiten detectar cambios de actitud por parte del electorado frente a elementos y acciones como: nuestro slogan, los discursos o debates en los que participa nuestro candidato, *spots* televisivos, cuñas radiales, piezas gráficas, y un largo etcétera.

Toda encuesta de seguimiento debe realizarse con base en un cronograma estratégicamente diseñado, que incluya intervalos regulares de tiempo para la realización de estudios. Estas mediciones arrojan los parámetros que nos permiten conocer la velocidad y la dirección en la que se están moviendo las cifras.

Para comprender mejor el carácter de las encuestas de seguimiento, puedo mencionar que se asemejan mucho a un termómetro: instrumento capaz de medir las más sutiles variaciones en la temperatura en el cuerpo humano. De la misma forma, una encuesta de seguimiento nos permite conocer las variaciones en la temperatura de las campañas electorales.

En el mismo sentido, Santiago Nieto asegura que las encuestas de seguimiento son como los fotogramas de una película (Nieto, 2005). Cuando unimos cada fotograma con el siguiente, estamos en condiciones de apreciar el movimiento de los personajes, el desenvolvimiento de la trama y, en algunas ocasiones, también podemos anticipar su final.

### *La encuesta tracking*

Son encuestas hechas diariamente, con muestras pequeñas. Nos permiten observar variaciones registradas en un corto periodo de tiempo, así como entender la manera en que se comportan las tendencias con respecto a temas de especial interés para la campaña. Usualmente son empleadas durante los últimos 30 días de

la campaña. No obstante, existen campañas en las que se vuelven de gran utilidad durante otros periodos (Elgarresta, 2002, 16).

Si empleamos una analogía, podemos considerar los estudios de *tracking* como un electrocardiograma, mediante el cual podemos monitorear la constante actividad del corazón del electorado, registrando los picos, mesetas y valles por los que atraviesa un determinado tema o factor importante para la campaña.

### *La encuesta flash*

Este tipo de encuesta es la mejor herramienta para conocer inmediatamente el impacto que pudo haber tenido una crisis, noticia, pronunciamiento o actuación pública por parte de nuestro candidato, durante la campaña. Recomiendo ampliamente su uso para aquellas situaciones en las que los escenarios, las estrategias y las tácticas de campaña se ven alteradas por algún suceso que no se encontraba en nuestro guión.

Como sucede con todos los instrumentos que hemos revisado hasta el momento, me gustaría que pusiera una especial consideración en los siguientes factores relacionados con las encuestas flash.

- Son encuestas rápidas, que se hacen para conocer la reacción que pueden tener los electores frente a los hechos coyunturales que se presentan a lo largo de la campaña, como por ejemplo alguna crisis; la declinación por parte de algún candidato; el apoyo, respaldo o declaraciones de alguna organización, institución, personaje o figura pública.

- A diferencia de otro tipo de encuesta, los formularios de los estudios flash son breves y, por lo general, tratan sobre un solo tema.

- Este tipo de encuesta debe procesarse en pocas horas, con la finalidad de que el candidato y la campaña puedan reaccionar oportunamente frente a ataques y eventos imprevistos.

Algunas otras utilidades de la encuesta *flash* son, desde la óptica de Santiago Nieto, las de medir la eficiencia de un ataque, o el impacto de un evento imprevisto, que puede mover a los electores en contra o a favor de nuestro candidato (Nieto, 2005).

## *La encuesta exit poll*

Es un instrumento que permite contar con una proyección de los resultados electorales al momento del cierre de las votaciones. También conocidas como encuestas de salida, cuentan con la virtud de anticipar los resultados de una elección. Información que es de vital importancia para poder reaccionar, o tomar posición, al finalizar una campaña.

Muchas veces, este tipo de encuestas sirve para iniciar el proceso de movilización de activistas y aliados, frente a comicios cerrados en los que un descuido puede representar el fracaso de la campaña. Herramienta invaluable para intentar evitar la comisión de un patente fraude electoral, al emplear las encuestas de *exit poll*, debes tener en cuenta los siguientes factores:

- Es un estudio que se elabora a boca de urna para conocer las tendencias del resultado electoral.
- Este tipo de estudios por lo general es contratado por los candidatos, sus organizaciones políticas y por los medios de comunicación, que quieren tener la primicia del proceso electoral.
- Hay ocasiones en que los *exit polls* se equivocan, no porque la muestra haya estado mal diseñada, sino porque hay elecciones en donde a la gente le da vergüenza o miedo decir por quién voto.

Una de las formas de contar con datos mucho más precisos sobre el posible resultado electoral el día de las elecciones (*Día "D"*), es la de recabar toda la información oficial contenida en las actas de cada uno de los recintos electorales.

## **La Investigación Cualitativa**

Este tipo de investigación, emplea técnicas y herramientas destinadas a evaluar la percepción que los participantes tienen con respecto a una temática en particular. Los participantes no sólo expresan libremente su opinión -sin estar sujetos a las limitaciones que imponen las técnicas y metodologías cuantitativas-, sino que, además, comparten y argumentan la misma con los demás participantes.

Al favorecer la constitución de un ambiente “esfera”, estas técnicas le permiten a los investigadores conocer no sólo las opiniones, sino las razones que las sustentan, y el tipo de emoción que despiertan en sus emisores. Así, estudian a los sujetos cómo viven en la realidad: interactuando entre ellos.

Son herramientas útiles para comprender a profundidad las motivaciones, comportamientos y grados de consenso que con respecto a los temas inducidos, mantienen los participantes. El investigador pone atención al lenguaje corporal y a la intensidad emocional con que expresan sus opiniones. Por lo cual, su aplicación exige, por parte del investigador, la posesión de conocimientos en psicología, sociología y antropología, además de experiencia profesional en el diseño y aplicación estudios políticos cualitativos.

### *Las entrevistas a profundidad*

Las entrevistas en profundidad, desde la visión de Luis Alfonso Pérez, se aplican dentro de las primeras fases de toda campaña e investigación (Pérez, 2004: 227). Esta herramienta nos permite tener por escrito, o grabadas, las opiniones que los personajes clave -líderes de opinión, especialistas o figuras públicas-, tienen con respecto a nuestro candidato, sus propuestas, piezas publicitarias y mensajes.

Su metodología consiste en una entrevista semiestructurada, a partir de la cual el investigador procura conocer las asociaciones -ideas, creencias, valores e imágenes-, que un determinado candidato, *slogan*, propuesta, mensaje o pieza gráfica despiertan en los entrevistados. Su aplicación requiere un alto nivel de pericia por parte del investigador, porque debe poder orientar la entrevista, sin inducir respuestas, con miras a conocer los más profundos pensamientos y sentimientos que en el entrevistado despierta un candidato, su campaña, aliados, propuestas y acciones.

### *Los grupos focales (focus group)*

Se utilizan para investigar todas aquellas variables cualitativas que se desprenden de las respuestas de la gente. Se realizan en grupos pequeños, que pueden estar conformados por entre 8 y 10 personas, seleccionadas por intención de voto, nivel socioeconómico, género, nivel de escolaridad, edad, etcétera. Para Mario Elgarresta, los grupos focales proveen a la campaña con palabras claves; identifican la intensidad de temas por la forma de expresión de los miembros del grupo; y permiten reconocer los temas que se “deben” explorar en las encuestas cuantitativas (Elgarresta, 2022: 35).

Mediante la organización de grupos focales también podemos evaluar el impacto y efectividad de los distintos productos comunicacionales que se diseñaran durante la campaña, tales como: spots de televisión o videos, cuñas radiales, piezas gráficas, jingles, discursos del candidato, etcétera

Su mayor ventaja consiste en que dan pie a la conformación de un “ambiente de esfera”, en donde los participantes cuentan con la posibilidad no sólo de expresar sus opiniones, sino de contrastarlas, argumentarlas y retroalimentarlas, con lo cual se obtienen resultados ricos en asociaciones, reflexiones, emociones, significados y simbolismos. Aunque muy pocos consultores lo reconocen, los *slogans*, mensajes y propuestas de campaña más efectivos han surgido en el seno de los grupos focales. El famoso “Yes, we can”, de Barack Obama, es tan solo una muestra de lo anterior.

Con el fin de que emplee de la mejor manera posible esta herramienta cualitativa, a continuación menciono algunas de sus principales requerimientos, características y posibilidades:

- Los participantes deben ser seleccionados aplicando distintos filtros para que sean los informantes idóneos para el tema que queremos estudiar. De esta forma podemos evitar que la información esté sesgada. Además, nos permite estudiar a distintos grupos de electores, por ejemplo: votantes jóvenes, amas de casa, nuevos electores, aquellos que ven bien a un candidato, los que votan por otro, los de tal clase social, los de tal sector, etcétera.
- Los integrantes deben reunirse con un investigador experimentado, que conozca y domine técnicas para incentivar a los asistentes a que proporcionen toda aquella información que necesitamos para nuestra campaña.
- Es recomendable utilizar distintos juegos y técnicas grupales. Por ejemplo, preguntarles a los participantes: ¿Si mi candidato fuera animal, qué animal sería? O ¿Si mi candidato fuera fruta, qué fruta sería? O ¿Si mi candidato fuera marca de vehículo, que marca de vehículo sería? Cuestionamientos, todos ellos, que nos ayudan a conocer las imágenes, valores y características con las que el electorado asocia a nuestro candidato y a sus rivales. También se les puede pedir que dibujen lo que para ellos significa su ciudad, su país o nociones como democracia, patria, familia, hogar, etcétera.

- Es fundamental que el investigador ponga atención al lenguaje corporal y la intensidad de las emociones, razón por la cual también es recomendable grabarlos en video y audio, con el fin de que el o los investigadores puedan analizar sus reacciones ante un estímulo detenidamente.

- Es importante que el moderador tenga conocimientos sobre psicología y que cuente con la experiencia profesional específica en estudios políticos cualitativos, ya que no es lo mismo hacer estudios sobre productos y servicios que sobre candidatos.

- Usted debe tener siempre en cuenta que los grupos focales no cuentan con validez cualitativa. No obstante, eso no significa que no estén sustentados por teorías y en un riguroso método de aplicación.

Los grupos focales, en particular, y los estudios cualitativos, en general, constituyen herramientas extremadamente valiosas en cuanto no se limitan a registrar, contabilizar y correlacionar las respuestas que los entrevistados emiten frente a un formulario previamente estructurado. Muy por el contrario, estas metodologías permiten conocer de primera mano las razones, creencias y sentimientos que impulsan al electorado a votar en una determinada dirección. Definitivamente, los resultados obtenidos a través de ellos cuentan con una densidad simbólica, imposible de alcanzar mediante los estudios cuantitativos.

### Los temas más importantes de la investigación

En toda campaña política debemos tener en claro cuál o cuáles son los temas que necesitamos investigar con la finalidad de contar con elementos suficientes para elaborar una estrategia y las tácticas más adecuadas para comunicarla. Es por lo anterior que en toda campaña es necesario investigar sobre:

- La coyuntura política.

- El ánimo de los votantes.

- La forma en que es percibido nuestro candidato.

- La manera en que son percibidos y evaluados nuestros adversarios.

- La incidencia real que tienen “los otros en el escenario”: personajes públicos,

líderes de opinión, especialistas, aliados, poderes fácticos, etcétera.

- Los *targets* o “públicos objetivo”.

- El mensaje y los medios más populares y adecuados para la difusión de nuestros mensajes, y para conocer las opiniones, pensamientos, sentimientos y asociaciones del electorado.

En mi opinión, los consultores políticos profesionales deben contar con la capacidad, la visión, el conocimiento y el entrenamiento necesario para proporcionar al candidato las herramientas más adecuadas para comunicarse con los electores. Sin embargo, para poder sustentar sus propuestas, deben contar con un rico conocimiento de las características propias del escenario en el que se verificará la contienda electoral. Las herramientas cuantitativas y cualitativas son idóneas para lograrlo.

En toda campaña electoral es indispensable contar con información precisa, la combinación de los resultados obtenidos a través de estudios cuantitativos y cualitativos le permite a los estrategas, equipos de campaña y candidatos, contar con información relativa a:

- El número de electores que participarán efectivamente en la contienda.

- Cuáles son sus opiniones con respecto a los candidatos y las campañas.

- Cuáles son los argumentos, creencias, ideas, imágenes o asociaciones en los que fundamentan sus valoraciones y opiniones.

- Las tendencias, las opiniones, los razonamientos, los afectos, los intereses y las percepciones de los ciudadanos.



### 3.

## La coyuntura política

Hoy, más que nunca, los entornos sociales son extremadamente dinámicos. Las correlaciones de poder e influencia se modifican velozmente, impulsadas, en buena medida, por el aumento en los niveles de participación ciudadana, el constante choque de intereses públicos y privados en conflicto, y las increíbles posibilidades de información, comunicación y organización que aportan las nuevas tecnologías.

La constante interacción entre estos elementos modifica grandemente los escenarios político-electorales. Coloca en la palestra temas que parecían olvidados y, con la misma velocidad, eleva o hunde a líderes de opinión y figuras políticas. Como su nombre lo indica, una coyuntura política es un momento o estado de inflexión entre distintas tendencias. Es la bisagra o gozne en el que la atención, el interés, las iniciativas y las acciones se “flexionan” y toman un nuevo rumbo.

Estos momentos son particularmente críticos, porque cuentan con la capacidad necesaria para redefinir las relaciones de poder en el concierto social. Pueden opacar por completo los temas que hasta una semana antes contaban con la mayor parte del interés público, y generar una súper carga de interés en torno a temas o situaciones emergentes.

Aquí, la principal regla consiste en estar siempre atento a la fluctuación de las coyunturas políticas, con miras a protegerse anticipada y adecuadamente cuando sus resultados son adversos para nuestra causa y objetivos, o, por el contrario, para ser los primeros en montar sobre la “cresta de una ola” que puede llevarnos muy lejos en nuestras aspiraciones políticas.

### El ánimo de los ciudadanos

Investigar sobre el ánimo nos permite conocer acerca de las percepciones generales

que sobre su realidad tienen los votantes. Durante las últimas décadas, los consultores políticos hemos descubierto, no sin una gran sorpresa de por medio, que los móviles más poderosos del electorado suelen estar asociados con sus emociones y afectos. La gente vota por amor y por odio. Porque una propuesta le hace sentir esperanza, y las otras lo hunden en la desesperación. Porque el futuro prometido es feliz y pleno, o porque se advierten nubes de tormenta en el camino.

Para contar con información más precisa sobre el estado de ánimo del electorado, Santiago Nieto nos recomienda tomar siempre en cuenta las siguientes consideraciones (Nieto, 2005):

- Entre más generales sean las preguntas, la información que obtendremos tenderá a ser menos confiable. El hábil investigador es el que es capaz de acotar adecuadamente las preguntas, sujetándolas a un tema, a un tiempo y a un lugar específico.
- Debemos enfocar nuestras indagaciones hacia los problemas, temas de interés, temores, deseos y anhelos más cotidianos del electorado.
- Los investigadores deben estar en guardia contra la tendencia del electorado a repetir mecánicamente tanto las perspectivas, como las opiniones y propuestas que difunden los medios masivos de comunicación. Ya que, por lo general las personas replican o *viralizan*, sin un proceso de reflexión de por medio, todo aquello que aparece en las pantallas, nimbado por el aura de los líderes de opinión más prestigiados.
- El ánimo nos permite interpretar otros datos de las encuestas, porque todos los datos se mueven por su causa. Por ejemplo, si los electores están deprimidos evalúan todo mal, en cambio, si los electores están felices, suelen evaluar bien las distintas variables.

Conocer el ánimo y la problemática de la gente es fundamental para definir las pautas y guías que orientarán nuestra estrategia de comunicación de la campaña. Una vez que hemos tomado los anteriores puntos en consideración, debemos indagar con respecto a las siguientes variables:

- ¿Cómo perciben la realidad del país, el estado y la ciudad en donde trabajan? Aquí uno puede descubrir que a veces los electores perciben bien al país, pero mal a su ciudad o viceversa.
- ¿Cuáles son sus problemas que más les afectan? Es fundamental conocer los

problemas de la gente, aquellos que les quitan el sueño y tienen que ver con su realidad. Recuerde que muy al contrario de lo que usted y muchos políticos podrían pensar, a la gente lo que menos le suele preocupar e interesar es la política.

- ¿Creen que el país o la ciudad está mejor o peor que hace un año? Esta pregunta es importante, porque la gran mayoría de los ciudadanos acostumbra comparar a su actual gobernante y gobierno, con los anteriores. Y como reza el conocido refrán: el pasado siempre fue mejor.

- ¿Creen que estará mejor o peor dentro de un año? Esto depende mucho de cómo califican la gestión y credibilidad de sus autoridades. Sobre todo, los electores toman en cuenta si en realidad se cumplieron las promesas de campaña y si realmente mejoró su calidad de vida.

## El entorno inmediato

La investigación nos permite conocer cómo vive la gente dentro de su comunidad, aquí se vuelve fundamental conocer:

- ¿Qué es lo que pasa en su barrio o el entorno cercano en el que vive?

Este punto nos permite saber si la gente se organiza y participa. Cuál es la tendencia política y partidista que impera. Cuál es el estado de ánimo de la gente. Cuáles son las principales necesidades y problemas que enfrenta cotidianamente. Y cuál es la opinión local frente a los candidatos y campañas. Además, también revela si el barrio o localidad en la que vive cuenta con suficiente infraestructura y servicios públicos, tales como agua potable, luz, alcantarillado, etc.

## Usted y su familia

Conocer cómo se encuentra el votante y su familia es fundamental dentro de una campaña, puesto que nos permite plantear propuestas que en verdad les interesen a las personas, al brindarnos la posibilidad de segmentar mucho mejor nuestro mensaje, con base en aquellos temas que tienen que ver con su cotidianidad. Es por lo anterior que cuando investiguemos sobre la gente y sus familiares cercanos es fundamental saber:

- ¿Cómo se encuentran en la actualidad?

- ¿Cómo fue su pasado?
- ¿Cómo visualizan su futuro?
- ¿Cuáles son los problemas actuales?
- ¿Qué creen que necesitan para tener una vida mejor?

Como fácilmente lo puede deducir, a partir de los anteriores cuestionamientos, el objetivo de este tipo de investigación es conocer tanto los ideales, como la manera en que el mismo electorado considera que los podría materializar. No es, pues, la opinión de un experto en macroeconomía, son las reflexiones de personas que piensan, sienten y viven a escala local.

## Nosotros

Uno de los elementos claves que existe dentro de un proceso electoral es conocer la percepción y las opiniones de la gente sobre nuestro candidato y nuestra organización. Esto, con la finalidad de que dentro de la estrategia planteemos toda una serie de tácticas que nos permitan explotar nuestra imagen positiva, convertir nuestras debilidades en fortalezas, o tener los elementos para trabajar en cambiar los aspectos negativos de nuestra imagen.

En general, este tipo de investigación se realiza en dos ámbitos o niveles: la población de un país, estado o localidad; y los grupos objetivo que más nos interesan. En cada uno de ellos, los consultores e investigadores nos esforzamos por conocer a fondo el grado de conocimiento, recordación y los valores, sentimientos e imágenes que se asocian con nuestro candidato, instituto político, o movimiento social. De esta manera, las preguntas que solemos formularnos, son las siguientes:

- ¿Cuánta gente conoce a mi candidato?
- ¿Cuál o cuáles precandidatos o candidatos son los que más conoce o identifica la gente?
- ¿Cuál es la figura política de mi organización que más conoce la gente?

Una importante variable que puede ser de gran utilidad para orientar la campaña de comunicación política y, sobre todo, nuestra estrategia de posicionamiento, consiste en conocer el “agrado”, o nivel de aceptación y valoración positiva que poseen tanto nuestro candidato, como los principales líderes de nuestra organización y el partido, movimiento o instituto político. Para conocer el nivel de “agrado”, todo estrategia debe cuestionarse:

- Si a la gente le cae bien mi candidato.
- Si la gente confía en mi candidato.
- Si la gente le cree a mi candidato.

Otra variable que se vuelve crucial conocer para la campaña, es el “desagrado” que existe de mi candidato y de los distintos actores de nuestra organización. Aquí, es fundamental saber:

- Si la gente rechaza a nuestro candidato.
- Si los electores desconfían de mi candidato.
- La falta de credibilidad que tiene.

Una importante nota técnica con respecto a este par de variables, la aporta Santiago Nieto cuando señala que para determinar su relación, hay que restarle el “desagrado” al “agrado”, con el fin de conocer si en la calificación que hace la gente mi candidato está en saldo positivo o negativo (Nieto, 2005).

Si el “agrado” de nuestro candidato es mayor que el “desagrado”, será más sencillo el proceso de diseño de nuestra campaña. Al contrario, si el “desagrado” es mayor durante la campaña, habremos de enfrentar grandes obstáculos para poder obtener el triunfo. Un “agrado” alto, es como nadar a favor de la corriente. Un “desagrado” alto, nos exigirá el brío y la tenacidad que demuestran los salmones, al momento de remontar empinadas cuestas, río arriba.

Con el fin de conocer las razones y argumentos que justifican un determinado nivel de “agrado” o “desagrado” para nuestro candidato, figuras y partido, los consultores investigamos otras dos importantes variables: la “profundidad positiva”; y la “profundidad negativa”.

La “profundidad positiva” es cuando a través de la investigación conocemos sobre:

- Cuántos electores tienen argumentos por los que ven bien a nuestro candidato.
- Cuáles son los elementos por los que la gente ve bien a nuestro candidato.

La profundidad negativa significa conocer, a través de los estudios:

- Cuántos electores tienen argumentos por los que ven mal a nuestro candidato.
- Cuáles son los elementos por los que la gente ve mal a nuestro candidato.

Como es lógico suponer, cuando la “profundidad negativa” es mayor, resulta más difícil incrementar los niveles de apoyo hacia nuestros candidatos. No obstante, este tipo de estudios son de gran utilidad al momento de seleccionar los argumentos que debemos debilitar, los elementos que debemos difuminar y, por el contrario, aquellos que debemos fortalecer y exponer en mayor medida.

## Los adversarios

Con la finalidad de contar con todos los elementos posibles para armar nuestra estrategia, es fundamental dentro de la investigación medir para los adversarios las mismas variables que hemos investigado sobre nosotros, además se deben también medir dichas variables para los personajes e instituciones que los apoyan.

De tal forma que, desde la visión de Santiago Nieto, así podremos conocer:

- La situación actual de su imagen
- Su credibilidad
- Sus niveles de peligrosidad
- Y hasta que punto sus electores blandos se cruzan con los nuestros

## Otros en el escenario

En todo proceso electoral aparecen distintos actores, instituciones y personajes que a pesar de no participar directamente en la campaña, pueden llegar a influir en los resultados el día de la elección. Son líderes de opinión, o de facto, cuya palabra cuenta con un alto nivel de influencia y credibilidad en amplias capas de la sociedad. En algunas ocasiones defienden abiertamente una perspectiva ideológica. En otras, lo hacen en forma encubierta. En algunas más, muestran un comportamiento errático, carente de toda estrategia. Hablan por hablar, de lo que les place, y cuando les place. Entre los más comunes encontramos:

Otros en el Escenario	
- Ciber-activistas	- La Iglesia Católica, los cultos y sectas religiosas más populares
- Deportistas	- Legisladores
- Funcionarios públicos	- Los medios de comunicación
- Gobiernos en funciones: nacionales, locales o extranjeros	- Movimientos sociales
- Gobiernos estudiantiles	- ONG's
- Intelectuales y artistas	- Organizaciones empresariales
- La Fuerzas Armadas	- Sindicatos

Detectar a los “otros en el escenario”, y conformar con base en nuestros hallazgos un estudio de aliados, neutrales y antagonistas, es un elemento de gran utilidad para conocer a quiénes podemos convencer, a quiénes debemos neutralizar, y con quiénes nos conviene aliarnos.

No lo olvide, dentro de los actores que aparecen en el escenario podemos encontrar a personajes u organizaciones que pueden llegar a constituirse como un importante respaldo para nuestro candidato o para nuestros adversarios.

## Los targets

Cuando la campaña cuenta con toda la información necesaria acerca de nuestro candidato y de nuestros adversarios, podemos elaborar modelos para definir los *targets* o grupos objetivos. De esta manera sabremos a cuál o cuáles segmentos debemos dirigir nuestros mensajes, así como los principales esfuerzos en nuestra campaña.

Como estratega político, el hecho de definir los *targets* me permite identificar cómo se distribuyen las intenciones de voto y cuáles son sus características, ya que no todas las intenciones son iguales. Algunas son determinantes, otras pueden ser persuadidas, y algunas más se inclinarán hacia nuestro candidato, si conseguimos sacar a un adversario de la jugada.

Con miras a contar con mayor claridad en cuanto a la identificación de intenciones de voto se refiere, algunos consultores políticos han generado las siguientes categorías:

- Voto duro: en este voto están todos los militantes de mi organización política, aquellos que pase lo que pase durante la campaña, o sea, cualquiera que sea el candidato, el mensaje y las propuestas, siempre van a votar por nosotros. Por lo general, este voto es mínimo.
- Voto blando: en este tipo de voto los electores están más inclinados a votar por nuestro candidato, pero, si las cosas durante la campaña salen mal, también lo pueden hacer por otro.
- Voto posible: aquí es donde debemos dirigir los principales esfuerzos de la campaña, porque en este tipo de voto por lo general se encuentran los indecisos de la campaña. Mismos a quienes podremos persuadir y convencer en tanto y en cuanto tengamos propuestas y mensajes que realmente lleguen a tocar sus fibras sensibles.
- Voto difícil: en este tipo de voto los electores están más inclinados a votar por nuestros adversarios. No obstante, si contamos con una excelente estrategia de campaña, en algunos casos podremos lograr que voten por nuestro candidato. Todo depende de lo que pueda acontecer durante el proceso electoral.
- Voto imposible: en este tipo de voto están todos los militantes de mis adversarios políticos, aquellos que nunca votarían por nosotros. Localizarlos me permite no derrochar tiempo, recursos y esfuerzos innecesarios durante la campaña.

Por último, en lo que se refiere a los *targets*, es importante prestar atención a Santiago Nieto cuando señala que el cruce de modelos permite saber cuál adversario puede quitarme mis votos y a cuál puedo arrebatárselos (Nieto, 2005). Por eso es fundamental que los *targets* se desarrollen en la estrategia.



En todo proceso de investigación dentro de las campañas políticas, es importante combinar tanto las herramientas cualitativas como las cuantitativas. Esto, con la finalidad de entender y comprender más profundamente a los votantes. Los resultados no siempre son alentadores para nuestro candidato, no obstante, la información más clara y precisa, acompañada por su interpretación con base en un punto de vista crítico, objetivo y desapasionado, puede conducirnos a contener o revertir los elementos que juegan en nuestra contra.

La medición de fuerzas dentro de la política debe convertirse en un ejercicio objetivo de reflexión y no en un ejercicio de manipulación de la realidad (Dávalos, 2005: 8). Es por eso que, desde una perspectiva ética, los consultores y el equipo de campaña jamás deben ocultar o, peor aún, “maquillar” la información que se obtiene a partir de la investigación, por muy dura o desfavorable que esta sea. Desde una perspectiva estratégica, una fraudulenta manipulación de los datos arrojados por la investigación puede terminar por “sepultar” las aspiraciones de nuestro candidato, mucho tiempo antes de que se realicen las elecciones.



## 4. La Estrategia de Comunicación Política

Al igual que en el arte de la guerra, una campaña política exitosa debe estar basada en un proceso estratégico, dentro del cual existan líneas maestras en las que claramente se define el terreno en el que vamos a competir y las distintas tácticas que debemos implementar para nuestro candidato. De la misma forma, debemos definir y conocer perfectamente a los adversarios que enfrentamos; a los “otros actores” en el escenario; a los distintos públicos a los cuales destinaremos nuestros mensajes; y los medios más adecuados para ser efectivos dentro del proceso electoral.

Como todo método o camino, la elaboración de una estrategia de campaña incluye una serie de pasos cuya realización nos capacita para poder dar los siguientes. Entre más sólido, reflexionado y adecuadamente sustentado esté cada paso, mejor será el resultado del conjunto. Por último, no debes olvidar que el Todo es, siempre, más que la suma de sus partes. Esto significa que cada una de las acciones consideradas dentro una estrategia de campaña interactúa dinámicamente con las demás, por lo que no es nada recomendable omitir ninguna de ellas.

Diez pasos para elaborar la estrategia de campaña:

1. Análisis de la coyuntura.
2. Las metas de la campaña.
3. El terreno.
4. Nosotros.
5. Los adversarios.

6. Otros actores en el escenario.
7. Los *targets* (o públicos objetivo).
8. El mensaje.
9. Los medios más adecuados.
10. Un calendario o cronograma de actividades.

## Análisis de la coyuntura política

Toda estrategia requiere de un profundo análisis de la coyuntura política. Estos datos también los podemos obtener a través de un proceso de investigación. La coyuntura se da a través de una combinación de factores y circunstancias que se presentan en una nación, y tienen que ver con todo aquello con lo que esta pasando de la actualidad de un país. Entender lo que está pasando en nuestro entorno político es fundamental para tomar decisiones sobre asuntos importantes para nuestra campaña.

## Las Metas de la Campaña

El consultor Jaime Durán señala que cuando comienza la campaña electoral, lo primero que se debe hacer con el candidato es discutir con él para qué busca postularse. Esto es, cuál el objetivo, meta o sueño que se oculta tras su intención de convertirse en un funcionario público (Duran, 2002, 42). En muchos de los casos sus respuestas son generales y no significan nada, no obstante, la misión del consultor es indagar hasta tener en claro cuáles son los móviles más profundos de su cliente.

No todas las campañas son para ganar, hay campañas que sirven para posicionarnos. Otras, para incrementar nuestro nivel de conocimiento entre el electorado. Razón por la cual, las metas deben de estar escritas y definidas claramente dentro de la estrategia, y deben ser medibles o cuantificables.

Por otra parte, cuando nos enfrentamos a sistemas electorales que consideran una segunda vuelta, podemos definir nuestras metas respondiendo a las siguientes preguntas:

-¿Cuántos votos o porcentaje necesitamos para ganar en la primera vuelta?

-¿Cuántos votos o porcentaje necesitamos para ganar en segunda vuelta?

En el caso de las elecciones seccionales, es necesario conocer el número total de votantes de la circunscripción electoral. Con dicho conocimiento a mano, una meta podría ser la de obtener el 51% de los votos. En otras elecciones, por ejemplo, para elegir asambleístas, diputados, concejales, etc., es fundamental tomar en cuenta los distintos métodos de asignación de escaños para así saber:

-¿Cuántos votos o porcentaje necesito para entrar primero?

-¿Cuántos votos o porcentaje necesito como mínimo para acceder al cargo?

Cuando lo que buscamos a través de la campaña es quedar bien posicionados e incrementar nuestro conocimiento, pensando en un futuro proceso electoral, es necesario que también esas metas queden por escrito dentro de la estrategia. Esto, con la finalidad de que al terminar el proceso podamos hacer una evaluación para saber si todo aquellas metas que nos propusimos realmente se cumplieron. Por último, recuerde que la siguiente campaña comienza exactamente un día después de las elecciones.

## El terreno

Un elemento crucial dentro de una campaña política es definir el terreno sobre el cual nos conviene actuar. La idea es que nuestros adversarios jueguen en nuestro propio terreno, donde contamos con ventaja. Tengamos siempre en cuenta que esto es como el fútbol, a nosotros nos conviene que nuestro rival juegue en nuestra propia cancha, con nuestro público. Que juegue contra la altura y, sobre todo, que juegue al ritmo que nosotros queremos que juegue. Al respecto, Jaime Durán señala que una buena estrategia de comunicación debe buscar ante todo “poner” la agenda –o los temas- de la discusión pública (Duran, 2002, 42).

Cuándo definamos el terreno hay que tener en claro qué es lo que más nos conviene para enfrentar la campaña; por ejemplo, un terreno basado en nuestra experiencia, nuestras obras, nuestro carácter, nuestra condición ciudadana -y no política-, nuestra juventud, o en ser el *outsider* -o caballo negro- de dicha campaña. La idea es posicionar nuestra propia agenda y que los adversarios discutan sobre aquello que a nosotros nos interesa.

Para Durán, el candidato debe delimitar el terreno de la discusión, desde su estrategia, y tratar que los demás discutan sobre ella. Una buena estrategia es proactiva y no reactiva. Pretende que el político juegue su propio juego y no que sirva de “actor secundario” en un escenario diseñado por otros. Aunque algunos políticos y consultores no dan importancia a este tema, la práctica nos dice que es definitorio en el éxito de la estrategia de comunicación (Durán, 2002, 43).

## Nosotros

Este es también un punto importante a desarrollar dentro de la estrategia, puesto que en él tenemos que definir las distintas tácticas y acciones que realizaremos en torno de nuestro candidato y nuestra organización. Para Jaime Duran, toda estrategia parte de una reflexión sobre nuestras propias fuerzas, es así que debemos tener claro quiénes somos nosotros y cuál es la imagen que tenemos ante los electores (Durán, 2002, 44).

Todos los resultados que la investigación arrojó sobre nosotros son fundamentales para definir, dentro de la estrategia, qué es lo que tenemos que hacer para potenciar nuestras fortalezas durante la campaña. Además de plantear cómo podemos convertir nuestras debilidades en fortalezas o qué debemos hacer para tratar de minimizarlas. También es necesario dentro de este punto desarrollar acciones para aprovechar las distintas oportunidades que existen o que se pueden dar durante la campaña. Y, sobre todo, para tratar que las distintas amenazas que se presenten no afecten nuestra campaña durante el proceso electoral.

En esta parte de la estrategia es recomendable realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de nuestro candidato y nuestra organización. El cual debe de ser alimentado, como señalamos anteriormente, por los distintos datos y variables obtenidas a través de la investigación. De tal forma que logremos determinar en estrategia:

- ¿Cómo, cuándo, dónde y a través de cuáles medios puedo explotar mi imagen positiva?
- ¿Cómo, cuándo, dónde y a través de cuáles medios puedo aprovechar mi credibilidad?

- ¿Cómo, cuándo, dónde y a través de cuáles medios puedo valerme de mi experiencia?

- ¿Cómo, cuándo, dónde y a través de cuáles medios puedo potenciar mi juventud (o experiencia), mi condición ciudadana y mi parte humana?

Por ejemplo. En la campaña del ex presidente De la Rúa sus adversarios lo criticaban por ser un tipo aburrido, sus asesores le dieron la vuelta y esa debilidad la transformaron en una fortaleza a través de un spot en donde aparecía De la Rúa diciendo:

Dicen que soy aburrido, aburrido. Será que no manejo Ferraris, será para quienes se divierten mientras hay pobreza, será para quienes se divierten mientras hay desocupación, será para quienes se divierten con la impunidad. Aburrido, es divertida la desigualdad de la justicia, es divertido que nos asalten y nos maten en las calles, es divertida la falta de educación. Yo voy a terminar con esta fiesta para unos pocos. Viene una Argentina distinta. La Argentina del respeto, la Argentina de las reglas claras, la de la dignidad, la del trabajo. Que va a educar a nuestros hijos, que va a proteger a la familia, que va a encarcelar a los delincuentes y corruptos, y al que le aburra ¡que se vaya! no quiero un pueblo sufriendo mientras unos pocos se divierten. Quiero un país alegre, quiero un pueblo feliz (De la Rúa, campaña 1999).

Pero si dentro de la campaña necesitamos disminuir los “negativos” y el “desagrada” que existe sobre nuestro candidato y organización, también es fundamental definir tanto las acciones, como el momento y el lugar adecuado para hacerlo. Recuerde que en una campaña lo que menos hay es tiempo, razón por la cual estos elementos podría comenzar a trabajarlos y corregirlos mucho antes de que comience el proceso electoral. No obstante, para hacerlo debe estar consciente de que tenemos un problema. Y que la única vía para superarlo consiste en ser disciplinado y, sobre todo, en dejarse asesorar por los profesionales. Recuerde que lo mismo sucede cuando uno va al doctor y éste detecta alguna enfermedad; al final, o tomamos nuestra medicina y cambiamos nuestro estilo de vida, o nos atenemos a las consecuencias.

Por último, debo recordarte que, en ocasiones, bajar los “negativos” de un candidato o una organización requiere de mucho esfuerzo, tiempo y recursos. A veces incluso se necesitan varios años para trabajar con el “desagrada” de un candidato. Continuando con nuestra analogía, el “desagrada” y los “negativos”, al igual que una enfermedad grave, deben ser diagnosticados a tiempo, y tratados con método,

disciplina y con las técnicas más apropiadas, durante un periodo prolongado de tiempo. Sanar también es una elección.

## Los Adversarios

Un elemento fundamental para lograr el triunfo en una campaña política es conocer a mi adversario o a mis adversarios, para definir, dentro de la estrategia, cómo debo enfrentarlos. Por eso debes conocer a profundidad:

- ¿Quiénes son?
- ¿Quiénes son sus familiares?
- ¿Cómo es su personalidad y carácter?
- ¿Cuál es su experiencia? Tanto profesional como política.
- ¿Cuáles son los aspectos más positivos y negativos de su imagen pública?
- ¿Cómo los perciben los electores?
- ¿Qué tipo de obras o acciones han realizado?
- ¿Cuál es la organización u organizaciones políticas que respaldan su candidatura?
- ¿Cuáles son sus propuestas?
- ¿Cuáles han sido sus niveles históricos de votación?
- ¿Cuál es su tendencia ideológica?
- ¿Cuáles son los aliados que los apoyan?
- ¿Quiénes los financian?
- ¿Qué opinan sobre distintos temas? Incluso aquellos que pueden considerarse polémicos.



- ¿Qué ha sido publicado en torno a ellos?
- ¿Cómo suelen manejarse en campaña?
- ¿Cómo se desenvuelven en las entrevistas y en los medios de comunicación?
- ¿Con cuáles herramientas comunicacionales cuentan?

Al igual que en el punto anterior de la estrategia, es recomendable realizar un FODA sobre mis adversarios y sus organizaciones, basado en los distintos resultados que la investigación arrojó. De esta forma podemos definir, dentro de la estrategia, qué es lo que tenemos que hacer para explotar sus debilidades durante la campaña; para convertir sus fortalezas en debilidades; para que las amenazas incidan en su propia votación; además de establecer las acciones que debemos realizar para que nuestros adversarios no aproveche las distintas oportunidades que se pueden dar durante la campaña.

### Otros actores en el escenario

Jaime Durán señala que cuando sabemos cuáles son las metas de la estrategia, se ha delimitado el terreno de batalla y se ha hecho una evaluación de nuestras propias fuerzas y las de nuestros adversarios, el siguiente paso que debemos dar es conocer quiénes más están en el campo de batalla, de manera que puedan facilitar nuestra acción (Durán, 2002, 51). Como habíamos señalado anteriormente, hay campañas en donde aparecen personajes, instituciones y organizaciones que pueden terminar inclinando la balanza hacia uno u otro candidato, por eso es necesario conocer:

- ¿Quiénes son mis aliados?
- ¿Quiénes son los aliados de mis adversarios?
- ¿Cuáles son los medios y periodistas amigos?
- ¿Cuáles son los medios y periodistas amigos de mis adversarios?
- ¿Cuáles son las figuras públicas que nos respaldan?

- ¿Cuáles son figuras públicas que respaldan a mis adversarios?
- ¿Cuáles son las organizaciones sociales, ciudadanas o movimientos políticos que están con nosotros?
- ¿Cuáles son las organizaciones sociales, ciudadanas o movimientos políticos que están con nuestros adversarios?
- ¿Cuáles gobiernos en funciones y figuras políticas nos respaldan?
- ¿Cuáles gobiernos en funciones y figuras políticas respaldan a nuestros adversarios?

La estrategia debe definir claramente quiénes son mis aliados, y quiénes son los aliados de mis adversarios, con la finalidad de plantear las distintas acciones para cada uno de estos personajes o grupos. Todo esto, con el único fin de lograr incidir en la intención de voto de la gente. Al igual que en otros puntos de la estrategia, es necesario señalar cómo, en qué momento, dónde y a través de que medios doy a conocer su respaldo. Recuerda que este es un proceso estratégico, por eso hay que tomar en cuenta que si lo hacemos antes o lo hacemos después del momento adecuado puede ser que en el día de la elección ya no causemos el impacto esperado.

## Los *targets* (o públicos objetivo)

Con la finalidad de dirigir los esfuerzos y acciones de la campaña de manera mucho más precisa, es necesario definir los distintos segmentos a los que habremos de dirigir nuestros mensajes. Esta definición de los *targets* debe de ser concreta, expresada en números, con elementos demográficos y geográficos (Duran, 2002, 59). Hoy, la investigación y la técnica nos permiten saber:

- ¿Quiénes y cuántos son?
- ¿En donde están?
- ¿Cuáles son sus problemas y necesidades?
- ¿Cuál es su intención de voto?
- ¿Por qué votan?

-¿Cuál es el mensaje que puede convencerlos y persuadirlos para que voten por nosotros?

Mientras más específicos sean los *targets*, más eficientes serán nuestros esfuerzos en materia de comunicación. Para estructurarlos, debemos saber cómo se comportan los distintos grupos de edad, las personas de distintas regiones o ciudades, los hombres y las mujeres, los grupos étnicos, las poblaciones urbanas y rurales, los ciudadanos que nos detestan, los que no saben y los que nos apoyan. Esto permite que dentro de la estrategia estén claramente definidos los distintos mensajes y acciones que habremos de desplegar para impactar a cada uno de ellos.

## El mensaje

Toda campaña debe contar con buen mensajero, un mensaje o mensajes, un slogan y una adecuada imagen gráfica. Es por esto que dentro de la estrategia debe quedar plasmado cuál o cuáles son las acciones para que dicho mensaje comunique sobre los temas que más nos convienen. Además, es fundamental que dicho mensaje tenga la posibilidad de adaptarse para cada uno de los *targets* importantes para nuestra campaña.

La imagen de nuestro candidato es un mensaje por sí mismo, sus acciones, las piezas gráficas de la campaña, su equipo, su familia, su *Web*, sus declaraciones, lo que publica a través de su *twitter* y dentro de las redes sociales, también son mensajes que están comunicando permanentemente, durante todo el proceso electoral.

### *La razón de la emoción*

Marketing político y comunicación política, aunque utilizan las mismas herramientas tienen diferencias fundamentales, una de ellas es el tiempo y el objeto, así como el medio que es la línea emocional.

El marketing está enfocado a tener resultados rápidos, sus tiempos son cortos y sólo tiene un mensaje; la comunicación política es multitemática y su tiempo intenta ser expansivo y duradero. Ambos conceptos interactúan con muchas ramas del conocimiento humano, tienen en cuenta diversos estudios, desde el campo social, la etnografía, la ideología, entre otras. En la comunicación política el principal eje

es la ética o moral política que utiliza cualquier medio o modo de comunicación para que sea entregado efectivamente al segmento de ciudadanos a la que se pretende seducir.

La creatividad es el elemento comunicativo fundamental para cualquier mensaje que se pretende sea eficaz y llegue lo más limpio posible a la mente de los ciudadanos.

En un mundo global, donde un mensaje que es emitido en un medio de comunicación que puede recorrer en cuestión de segundos la aldea global y lograr así interactuar con miles de personas, si el mensaje no es creativo corre el riesgo de pasar inadvertido o, en el peor de los casos, ni siquiera ser percibido. Los mensajes creativos y que llegan al público son resultados de estudios y observación de la lógica de las personas a las que va dirigida y tienen como objetivo no sólo capturar la atención del público sino comunicarle un mensaje que es resultado de todo lo que habíamos mencionado anteriormente, como las herramientas básicas de la comunicación política.

La comunicación humana es emocional, por lo que es fundamental para el diseño de cualquier mensaje que sea dirigido en un tenga un 80 % a la emoción y 20 % a la parte cognitiva; lo que sería "lanzar un señuelo" apetitoso para incrsuatr una idea.

Lo fundamental a la hora de construir un mensaje es, a manera de judoka, utilizar la fuerza de preconceptos que tenga nuestro público y ser sorpresivo, romper el eje de la horizontalidad, cuando le rompemos este esquema a nuestro segmento logramos provocar que nos vea.

El reto es romper con los mensajes ya vistos, lo ya utilizado y que la población puede predecir, ¿qué encanto y atractivo puede tener hacer las mismas campañas políticas de hace décadas, utilizando los mismos vehículos de información como mantas, dípticos, trípticos y los utilitarios? Ninguno.

Lo que siempre tiene que estar en la punta de la pirámide de la comunicación es la estrategia general de campaña y después, como un eje, es la estrategia de comunicación, esta tiene que estar escrita y aunque el producto final de la comunicación parece algo espontáneo, no es así, hay todo un análisis y trabajo previo. En la comunicación diferenciada hay que seducir a los ciudadanos, la gente ya está saturada de información y en el campo político también hay no solamente un desgaste, sino también un acentuado desencanto y descrédito de la población.

La mayoría de los partidos políticos, instituciones, personajes o entes políticos continúan haciendo campañas como si las tecnologías informativas y de producción no hubiesen evolucionado. Hace unos 40 años el sistema de producción era distinto, antes todo el proceso era lento y costoso, hoy los medios de producción son distintos, es la inercia de seguir haciendo lo mismo de antes, porque esto no sólo es una cuestión de forma o de formato, sino que la creatividad genera un cambio de mentalidad y de costumbres en los mismos ciudadanos, apostemos por la diferencia, seamos la diferencia.

La sociedad ha avanzado, las autoridades políticas tienen que alcanzar a los ciudadanos, utilizando la tecnología, técnicas y estrategias. Resulta absurdo hoy día querer ver a un ciudadano pasivo, esperando recibir información del ente político. Al contrario, el reto es lograr hacer llegar nuestros mensajes compitiendo con mensajes publicitarios o informativos atractivos.

Tres segundos. Sí, la posibilidad de recepción de nuestro mensaje es de apenas unos 3 o 10 segundos, no más. Si no convencemos nos olvidan, si no seducimos nos cancelan, si no sorprendemos ni nos miran.

Nuestra única oportunidad es comunicar claramente, emocionando a los ciudadanos, despertarlos y sólo se tienen suspiro alcanzar este objetivo. Pero debemos ser cuidadosos: si "sólo copiamos" o "repetimos" un acto sorpresivo, se corre el riesgo de no causar ninguna sorpresa o emoción. Las campañas políticas están hoy en día saliendo a las calles, hay que ir atrapando a los ciudadanos en sus medios, ser claros y rápidos, gustar, seducir a las personas y contribuir a la construcción de una marca, que hablando exclusivamente de la comunicación política, es asegurar el intercambio permanente de comunicación entre los que aspiran a gobernar y los ciudadanos, cuyo resultado será la legitimación real ante la sociedad de sus propuestas e ideología política, no hay ciudadano que no quiera ser escuchado y visto por las autoridades. Es de esta forma que quiero concluir diciendo que la comunicación política va más allá de ganar en unas elecciones, lo que se quiere es sustentar y fortalecer las redes sociales y la comunicación humana.

## Los Medios más adecuados

Una correcta selección de medios para la campaña debe hacerse, en primer lugar, pensando en el impacto y la efectividad que puede tener cada uno de ellos en los

*targets* a los cuales destinaremos nuestro mensaje. En segundo lugar, nunca hay que perder de vista cuáles son los montos de campaña o el presupuesto máximo que permite la autoridad electoral pautar. Todo esto, con la finalidad de no incurrir en multas y, sobre todo, de sacarles el máximo provecho.

Hay que tener siempre en cuenta que cada uno de los medios tiene sus propias, ventajas y desventajas. No es lo mismo difundir mensajes en el área rural, que en la urbana. Tampoco, dirigirnos a jóvenes o adultos. Algunos medios son mucho más efectivos en cierto tipo de elector, ciudad, clase socio económica, etc. Además, recuerde que hoy existen un sinnúmero de medios alternativos que permiten que nuestro mensaje llegue mucho más rápido, sea más preciso y, sobre todo, personalizado.

## Un calendario o cronograma de actividades

Con la finalidad de que toda campaña sea lo más profesional posible, requiere de un cronograma en donde queden definidas todas las acciones y las actividades principales que se van a dar durante la campaña, por ejemplo:

- El lanzamiento de nuestra candidatura.
- El registro de dicha candidatura.
- El inicio y el fin de la campaña.

Durante la campaña podemos contar con un cronograma mucho más específico, que se puede ir alimentando dependiendo de los distintos eventos, hechos o actividades que se pueden ir dando en el día a día de la campaña, por ejemplo:

- Reuniones con distintos grupos.
- Entrevistas en distintos medios de comunicación.
- Mítines y debates.
- Recorridos por distintos lugares, barrios o sectores de la ciudad, la provincia o el país.
- Conferencias en universidades.

- Eventos para recaudar fondos.

Tener claro dentro de la estrategia cuáles son los eventos y las actividades que debemos priorizar nos permite optimizar mucho mejor el tiempo de nuestro candidato y los recursos de la campaña. Así, evitaremos agotar inútilmente a nuestro candidato y a nuestra gente en actividades y eventos intrascendentes. Además, evitaremos desperdiciar nuestro recursos económicos: tan importantes, pero, sobre todo, tan escasos dentro de las campañas políticas.





## 5. Estrategias de Ataque y Defensa

Hoy podemos ver, en los distintos procesos electorales, que se verifican a lo largo y ancho del planeta, la utilización de las “campañas de ataque”, planteadas desde una perspectiva profesional, técnica, pero sobre todo estratégica. Para Jaime Durán y Santiago Nieto, el objetivo de estas campañas es conseguir nuevos votos para nuestro candidato, y quitar votos a los adversarios que la estrategia aconseja debilitar (Durán y Nieto, 2010: 262).

Este proceso estratégico obliga a que nuestros candidatos se encuentren preparados y tengan la posibilidad de defenderse durante la campaña –e incluso durante su gestión-, ante el posible ataque de algún adversario. En opinión de los mismos consultores mencionados, una “campaña de defensa” es aquella que tiene que ver con el acto de responder un ataque, en un momento de la elección, sin tomar en cuenta cuándo y quién empezó la serie de agresiones (Durán y Nieto, 2010: 203).

En el mismo sentido, García, D’Adamo y Slavinsky han identificado tres posibles efectos dañinos relacionados con el empleo recurrente de las “campañas de ataque”, a saber:

1. *El efecto bumerán*: establece que las campañas negativas pueden producir un efecto de rebote, o una mayor formación de evaluaciones y sentimientos negativos hacia el atacante que hacia el atacado.
2. *El síndrome de la víctima*: si los votantes perciben una campaña como injusta o deshonesta, pueden generar sentimientos positivos y empatía hacia el candidato atacado.

3. *El doble deterioro*: se presenta cuando las campañas de ataque producen un efecto perjudicial tanto hacia el candidato atacado como hacia el que ataca.

## Cuándo debemos atacar

Jaime Durán y Santiago Nieto señalan que antes de atacar es fundamental analizar las consecuencias de dicha acción sobre los votantes blandos y posibles. Dichos autores plantean que en la práctica concreta de las campañas electorales es complejo aplicar esta teoría, porque a la mayoría de los líderes les cuesta mucho trabajo superar las pasiones y actuar con frialdad (Durán y Nieto, 2010: 262). En su opinión, el enfrentamiento en una campaña electoral sólo se justifica cuando está orientado a satisfacer las necesidades, sueños y resentimientos de los electores comunes (Durán y Nieto, 2010: 196).

Además, desde la visión de Mario Elgarresta, en la mayoría de las campañas debemos comenzar positivo y terminar positivo. Por lo tanto, sólo debemos atacar en aquellas campañas donde la única posibilidad de ganar es lograr que los electores rechacen abrumadoramente al candidato opositor. El ataque estará dirigido, entonces, a reducir la brecha que existe entre la intención de voto hacia nuestros adversarios y la nuestra. Únicamente en tales escenarios podemos comenzar con un discurso de ataque y terminar con uno de ataque y conciliación (Elgarresta, 2002: 17).

Por último, si en la estrategia hemos definido utilizar las campañas negativas o de ataque, nunca hay que perder de vista los objetivos de las mismas. Al respecto, Adolfo Ibinarriaga y Roberto Trad mencionan que el fin de las campañas negativas no es hacer que un elector decida por las opciones en la contienda, sino, precisamente, que no elija una de esas alternativas (Adolfo Ibinarriaga y Roberto Trad, 2009: 12).

## Tácticas de ataque

La autora Hall Jamieson identifica que las “tácticas de ataque” más utilizadas en las campañas electorales son:

- La apelación a lo emocional y visceral, con el fin de generar un villano o héroe de la historia.

- La identificación del adversario con símbolos, políticas, o personas que los electores evalúan como negativos.

- La comparación, que permite a un candidato presentarse como sinónimo de todo lo bueno, al tiempo que transformar a su rival en antónimo de estos valores, esto se puede dar a través de lo verbal y lo visual.

- La asociación o establecimiento de una gran conexión a gran velocidad entre imágenes previamente inconexas, que invita a la audiencia a realizar una inferencia a pesar de la falta de evidencia que legítimamente una esas imágenes.

Al respecto, Mario Elgarresta señala que nuestra estrategia deberá resaltar lo positivo e ignorar lo negativo de nuestro candidato, y, a la vez, resaltar directa o indirectamente lo negativo del oponente. También es parte de la estrategia el “vacunar” o “blindar” a nuestro aspirante con respecto a los temas negativos incluidos en su campaña, con el fin de prevenir posibles contraataques durante la operación (Elgarresta, 2002: 18).

#### *Compendio de tácticas de ataque*

- *El primer objetivo del ataque es lograr que nuestro oponente responda.* Hay que ver en la respuesta una medida de triunfo relativa al ataque, y, a la vez, responder a la respuesta subiendo el tono de la agresión (Elgarresta, 2002: 33). Al respecto Jaime Durán y Santiago Nieto señalan que si tenemos un plan bien hecho para aprovecharse de la agresividad de nuestro adversario, hay que suscitar intencionalmente el ataque (Durán y Nieto, 2010: 203).

- *No hay que atacar si estamos arriba.* Una campaña denigratoria o calumniosa no es muy corriente entre partidos con posibilidades de triunfo. Porque al ser claramente identificable el emisor del ataque, su agresividad puede provocar efectos contrarios a los perseguidos entre los electores.

- *No debemos atacar por placer.* Se ataca cuando se considera necesario para detener el crecimiento de la intención de voto hacia nuestros adversarios, o para restarle votos a la oposición, pero nunca porque “me da un gran placer el ataque” (Elgarresta, 2002: 18). Desde la perspectiva de este consultor, solamente existen dos razones válidas para atacar en una campaña política: ganar votos y/o que el oponente pierda votos (Elgarresta, 2002: 27).

- *Atacar a través de medios alternativos y guerrilla.* En aquellas campañas en donde “la polarización”, no sólo de los actores directamente inmiscuidos en la contienda, sino de amplios segmentos de la sociedad es más alta, se pueden emplear tácticas “por debajo de la línea” -*Bellow the Line* o BTL, por sus siglas en inglés- (Adolfo Ibinarriaga y Roberto Trad, 2009: 12).

- *Atacar con estrategia.* Hay que superar los entusiasmos y las pasiones antes de atacar. Debemos realizar un análisis frío de los costos y beneficios del ataque (Durán y Nieto, 2010: 175).

- *Tácticas de desgaste.* Esta táctica se puede emplear cuando tenemos muchos más recursos que la oposición. Podemos poner en aprietos a nuestros contrincantes al convertir uno de nuestros temas en el asunto principal de la campaña, por ejemplo: ganar con nuestra base de electores cuando éstos son mayoritarios, concentrar el ataque en un punto débil de nuestro oponente, etcétera (Elgarresta, 2002: 18).

- *Ataque sintonizado con el interés de la gente.* Debemos acometer cuando el conflicto nos comunica con los electores, nos identifica con sus problemas, y permite conseguir los objetivos establecidos en nuestra estrategia (Durán y Nieto, 2010: 196).

- *Campañas negativas.* La exposición directa de lo negativo de mi oponente, suele ser identificada como campaña negativa. El mayor riesgo en este tipo de táctica consiste en ser identificado como la fuente de la agresión. No obstante, si la realizamos con tacto y tiento, bien pudiera ser empleada sin que el electorado conozca bien a bien de dónde provino (Elgarresta, 2002: 18).

- *Arma de doble filo:* Siempre debemos tener en cuenta que si el ataque es una forma eficaz para proyectar nuestra campaña, también lo es para los adversarios (Ortiz Castaño, 1993: 101).

- *Ataca al oponente, pero halaga a todos los electores todo el tiempo.* Esta táctica suele dar buenos resultados cuando el electorado logra identificarse con los halagos que se pronuncian en su favor (Elgarresta, 2002: 34).

El ataque en las campañas debe ser un proceso estratégico, validado con anterioridad por las investigaciones y estudios de opinión. Al respecto Elgarresta señala que una vez que hemos atacado, no podemos retirarnos. Hacerlo sería admitir que el

ataque era injusto y eso deja en una mala posición al candidato que lo hizo. Por lo tanto, antes de agredir debemos decidir si estamos dispuestos a ir hasta el final. Lo cual no es fácil, pues casi siempre la gente que más protesta el ataque está entre los propios partidarios del candidato que ataca (Elgarresta, 2002: 33).

## Tácticas de defensa

Hall Jamieson también identifica algunas tácticas propias de las “campañas de defensa”, entre las que podemos encontrar:

- *El desplazamiento, o la neutralización de una acusación.* Consiste en desviar el ataque mediante la difusión contra-acusación respecto de otro tema.

- *La inoculación, o posibilidad de adelantarse al ataque.* Consiste en advertir a la audiencia que en cualquier momento los opositores realizarán un ataque. Advertencia que deberá ir acompañada de los argumentos de apoyo necesarios para fortificar a la posición atacada. De esta forma, se puede debilitar el ataque, desviar el contenido del mismo, y reducir la posibilidad de que dicho ataque influya en nuestra intención de voto.

- *Ofendernos y hacerlo saber públicamente.* Para, mediante declaraciones dramáticas, hacer conocer indignación ante “semejantes infundios”.

- *Utilizar el humor.* Para invitar a los votantes a que tomen distancia y realicen mentalmente una prueba de que tan cierto es aquello de lo que nos han acusado.

- *Utilizar a un tercero prestigioso o respetado por la comunidad como fuente creíble.* Para que invita a la audiencia a realizar una prueba de credibilidad con respecto al ataque y a su fuente.

- *Capitalizar la credibilidad de la prensa.* Con el fin de recordar a los votantes algo negativo sobre nuestro atacante, que se haya publicado recientemente.

- La “des-asociación” o reversión de la asociación realizada por el candidato agresor.

Al respecto, la autora menciona que cuando no hay más opciones, hay que admitir los errores y pedir perdón utilizando los anuncios de confesión/redención (Jamieson, 1992, citada en García, D’Adamo y Slavinsky, 2005: 216).

## *Compendio de Tácticas de Defensa*

- *Defenderse del ataque de nuestro oponente.* Si el ataque es bueno para nuestro candidato, también lo es para nuestro oponente. Por lo tanto, el aspirante tiene que entender cómo responder cuando deba hacerlo. La nueva teoría supone que uno debe responder cualquier ataque, es la hipótesis de “el que calla otorga”. La teoría antigua era, “ignora el ataque”. Mi propuesta es: hay que investigar y decidir si debemos responder o no y cómo debemos hacerlo. Siempre es necesario apoyarse en una encuesta de opinión para medir el impacto del ataque y decidir si es necesario responder y cómo debemos hacerlo (Elgarresta, 2002: 33).

- *Por lo general, hay que ignorar el ataque.* Porque cualquier respuesta es un reconocimiento de que la agresión nos ha perjudicado, y además abre la puerta para que nuestros oponentes escalen sus ataques, realizando otras embestidas en la misma línea. Si el ataque está perjudicando realmente la campaña, tenemos que responder de alguna forma (Elgarresta, 2002: 33). Al respecto, Pedro Ortiz señala que si un ataque contra el candidato solo es noticia durante 24 horas, a no ser que reciba muchísima cobertura por parte de los medios de comunicación, casi siempre se puede ignorar (Ortiz Castaño, 1993: 101).

- *La estrategia de respuesta.* Existen dos razones para defendernos: evitar perder votos y evitar que nuestro oponente gane votos (Elgarresta, 2002: 27).

- *Terceros voceros.* Del lado negativo de la contienda, el de los ataques y las críticas, se harán cargo otros voceros, como pueden ser el partido o terceros afines. En este sentido, cuando los adversarios dirigen críticas contra los candidatos, son precisamente los terceros –el partido, los legisladores, gobernadores, alcaldes- quienes responden a los ataques, dejando fuera de la polémica y la confrontación al candidato (Adolfo Ibinarriaga y Roberto Trad, 2009: 11). Al respecto, Elgarresta señala que una regla cardinal es: nunca permitir que el candidato responda directamente al inicio del ataque. Desde su visión, es mucho mejor que alguien responda por él. Alguien con una imagen impecable y que sea capaz de expresar indignación por la agresión. “La única vez que el candidato deberá responder, es cuando se vea obligado a contestar la pregunta de algún periodista o cuando la campaña lo estime necesario. En situaciones extremas, hasta se puede llegar a solicitar que periodistas amigos nos hagan la pregunta, para responderla y salir del tema” (Elgarresta, 2002: 33).

- *Aceptar el hecho*. Consiste en aceptar la veracidad de la acusación y proponer al mismo tiempo la rectificación de lo que pudiera haber sido un error (Ortiz Castaño, 1993: 101).
- *Desviar la atención*. “La persona que dice que lo hice es un pillo” (Elgarresta, 2002: 33).
- *Negar tajantemente la acusación* (Ortiz Castaño, 1993: 101).
- *Matizar y aclarar el hecho de que se acusa a nuestro candidato* (Ortiz Castaño, 1993: 101).
- *Lo hice, pero no es como ustedes piensan*. Es una táctica que nos permite contextualizar y matizar los hechos que se imputan al candidato (Elgarresta, 2002: 33).
- *Ataque personal al emisor*. Se emplea cuando los adversarios emplean terceras personas para lanzar sus ataques (Ortiz Castaño, 1993: 101).
- *Lo hice, pero prometo no volver a hacerlo más*. Aunque suene inverosímil, este tipo de táctica ha librado a personalidades como Bill Clinton de escándalos con difusión global (Elgarresta, 2002: 33).

Por último, es fundamental que antes de atacar o defendernos dentro de una campaña política, contemos con una estrategia -con objetivos bien definidos-, en donde quede plasmado *quién o a quién, cómo, cuándo y dónde* nuestro candidato debe atacar o defenderse. Además, nunca hay que olvidar que si atacamos de manera visceral y no a través de la técnica, difícilmente lograremos tocar las fibras sensibles de la gente y restarles votos a nuestros adversarios.





## 6. Orígenes del debate político

Para conocer y dominar cabalmente el arte del debate político, habremos de remontarnos a la Grecia arcaica. Lugar y tiempo en el que el hombre descubrió, por primera vez, que es capaz de elevar y ampliar sus cualidades físicas, morales y espirituales. De transformarse a sí mismo, con base en sus creencias, emociones y pensamientos. De llegar a ser, a través del aprendizaje, la práctica y el entrenamiento constante, más que los demás; pero, sobre todo, más que sí mismo.

*Areté* fue el término empleado por los antiguos griegos para nombrar el más alto grado de excelencia humana. Daba cuenta de la encarnación de los ideales heroicos, guerreros y caballerescos, que traducían una forma de conducirse honorable, cortesana y selecta. Y que, por su práctica constante, hacían emerger fuerzas, capacidades y poderes superiores a los de los demás hombres.

En el aspecto físico, la *areté* daba cuenta de la posesión de fuerza, vigor, salud y destrezas marciales o guerreras. En el moral: implicaba el respeto, culto y emulación de las divinidades, héroes y antepasados. En el espiritual: se caracterizaba por la posesión y empleo de una inteligencia aguda, sagaz, avisada y prudente. En el social, por una afanosa búsqueda de prestigio y la distinción; por el cultivo de las buenas maneras y la conservación del decoro; y por el empleo meditado, mesurado e irrevocable de la palabra.

Aquí es importante comentarte que, a diferencia de lo que sucede en nuestros días, en la Grecia arcaica y, sobre todo, entre los integrantes de la aristocracia, el hecho de proferir una palabra, implicaba un compromiso vital con su respeto y realización. No existía, la posibilidad de olvidar una promesa o juramento. Tampoco de cambiar de opinión a la ligera. El hombre y la palabra empeñada eran uno solo.

El *aristos*, literalmente, hombre excelente, era un individuo orgulloso de sujetar su existencia a normas de conducta y medidas rigurosas, ajenas al común de los hombres. Que infatigablemente buscaba elevarse tanto sobre la masa de los hombres “ordinarios”, como de sus “selectos” pares, al afanarse por obtener siempre la victoria: verdadera prueba de fuego de la virtud, fortaleza o excelencia humana. Y esta perenne búsqueda de la victoria no sólo se limitaba al aspecto marcial, sino que se extendía al campo de la palabra. Puesto que, desde la perspectiva de los grupos aristocráticos, sólo aquel que dominaba la palabra, demostraba poseer una verdadera “soberanía espiritual”.

De lo anterior, podemos concluir que, antes de poder hacer uso público de la palabra, el *aristos* debía haberse esforzado por encarnar los más altos ideales de su grupo, sociedad y época. Importante lección para muchos de los modernos candidatos, conferencistas y líderes de opinión, quienes abordan la tribuna pública sin preparación ni respeto. En nuestros tiempos resulta indispensable trabajar arduamente para formar oradores más competentes y comprometidos, ya que dicho esfuerzo será en beneficio no sólo de su imagen y trayectoria profesional, sino de las comunidades que atienden sus palabras.

El contexto en el que los antiguos griegos hacían uso público de la palabra eran las Asambleas Deliberativas. Reuniones en las que participaban los reyes, patriarcas, hombres destacados y líderes militares pertenecientes a una familia o *fratría* -conjunto de familias que compartían un culto y un patrimonio espiritual-, y que tenían lugar, prioritariamente, cuando en el horizonte se presentaba la posibilidad iniciar hostilidades con otros grupos sociales.

La *fratría* o hermandad se reunía, entonces, para intercambiar puntos de vista en torno a: las ventajas o desventajas asociadas con entrar en estado de guerra con otros grupos; las estrategias que se habrían de seguir durante la batalla; y la forma en que, en caso de resultar vencedores, se habría de repartir el botín de guerra.

Aquí cabe señalar que uno de los privilegios del hombre de guerra era su derecho a hacer uso de la palabra. En otros términos, no cualquier integrante de una familia o *fratría* se encontraba en condiciones de hablar ante la asamblea. Para poder hacerlo, primero tenía que demostrar su destreza, valor y arrojo en el combate, y transitar por los ritos de iniciación, que lo separaban del común de los hombres, para convertirlo en un guerrero.

Con respecto a las asambleas, es importante comentar que se llevaban a cabo en un contexto “psico-geográfico” circular, muy parecido a la forma en que nosotros solemos colocarnos frente a una fogata. Antecedente incuestionable, tanto en la forma como en el fondo, de la disposición espacial que, según las sagas, solían ocupar el Rey Arturo y sus caballeros de la Mesa Redonda.

Este tipo de disposición espacial y psicológica cuenta con la virtud de favorecer el intercambio de ideas y promover el debilitamiento temporal de las jerarquías. Cada integrante de la asamblea se encuentra frente y a la vista de todos los demás, y el tema que convoca o atrae el interés común, se ubica, real o simbólicamente, en el centro o *mesón*.

Si miramos las fotos de las asambleas nacionales e internacionales, tales como la de las Naciones Unidas, podremos comprobar que esta particular manera de ubicarse en el espacio continúa siendo de gran utilidad para abordar temas, discusiones o debates sobre asuntos del interés de todos los participantes.

Ahora bien, tanto hoy, como ayer, el hecho de tomar la palabra conlleva particulares comportamientos gestuales. En las asambleas deliberativas, aquél hombre que deseaba realizar una aportación debía:

1. Avanzar hacia el centro: esto es, ir de lo privado a lo público.
2. Tomar el cetro en la mano: o sea, “tomar el mando” para encarnar los intereses de la colectividad reunida.
3. Hacer uso de la palabra, para “poner en común” los propios pensamientos, reflexiones o consideraciones.
4. Regresar el cetro y volver a ocupar el lugar correspondiente en la asamblea.
5. Escuchar con atención, considerar y reflexionar con respecto a lo que los otros asistentes pudieran decir en torno del particular.

Como fácilmente se puede concluir a partir del anterior esquema, en la antigüedad, el hecho de tomar la palabra comportaba una gran responsabilidad personal y social. Para hacerlo, no sólo había que poseer un grado colectivamente reconocido

de pericia o excelencia, sino que, además, se debían seguir a pie juntillas los pasos de un rito sagrado. Se tomaba la palabra, no para imponer las propias ideas e intereses, sino para colaborar en la búsqueda de las alternativas más ventajosas para la colectividad. Todos los presentes podían hacer uso de la palabra, siempre y cuando admitieran el compromiso personal y social que tal acto comportaba.

Con el paso del tiempo y la evolución de las sociedades griegas, cada vez un mayor número de personas pudo hacer uso de la palabra en escenarios deliberativos públicos. Más específicamente, fue en el contexto de la *polis* (ciudad-estado griego), donde un incipiente tipo de democracia permitió que todo hombre jurídicamente libre que lo deseara (*ho boulomenos*, literalmente, "cualquier persona que lo desee"), pudiera emitir sus opiniones con respecto a los asuntos colectivos en la "plaza pública" o *Ágora*.

De tal manera que, a partir del siglo V. a. de C., en ciudades como Atenas, las decisiones públicas -tales como el establecimiento de leyes-, comenzaron a ser tomadas con base en la emisión de votos, sujetos a una previa deliberación o debate colectivo. A diferencia de lo que sucedía en las asambleas deliberativas, aristocráticas o guerreras, en el contexto de la *polis*, el hecho de hablar en público ya no implicó, necesariamente, el mantenimiento de un compromiso vital con lo dicho. Puesto que la principal finalidad de la expresión pública consistía, ahora, en convencer, conmover y persuadir a los oyentes.

Asistimos, así, a la emergencia de un tipo de palabra que expresa las opiniones personales frente a las de la colectividad, que las pone en contraste y pugna. Palabras que representan intereses personales, de clase o facción política. Palabras cuya finalidad es sustituir al uso de la fuerza al momento de dirimir desacuerdos o conflictos. Palabras, en fin, destinadas a imponer una voluntad por sobre la del resto de los participantes y, por ende, por sobre la del resto de la *polis*.

Será en este particular contexto sociopolítico donde, de la mano de sofistas, filósofos y oradores, surgirán las artes de la dialéctica, la lógica, la oratoria y la retórica. Técnicas, todas ellas, desarrolladas desde la más remota antigüedad, que emplearán el ritmo, la disposición de los argumentos, la gestualidad y la capacidad de ciertos términos para suscitar emociones e imágenes, con el fin de persuadir el alma de los oyentes.

Podrán surgir, entonces, en el horizonte cultural de occidente, extraordinarias obras como el *Arte Retórica*, de Aristóteles (384 a. C. -322 a. C.); *Acerca del Orador*, de

Marco Tulio Cicerón (106 a. C.- 43 a. C.); e *Institución Oratoria*, de Marco Fabio Quintiliano (circa 39 – 95 d. C.), entre muchas otras, que constituyen verdaderos tratados sobre la persuasión, el arte de convencer, el debate político, y, también, sobre el perfil del orador ideal.

En particular, me interesa destacar las aportaciones de Quintiliano en torno a la formación y carácter que deberían encarnar los hombres que eligieran dedicarse a la oratoria. Para este destacado autor y pedagogo latino, todo aquel que desee formarse como orador debe, antes que todo:

- Contar con buenas costumbres, vivir bien y honestamente.
- Realizar ejercicios continuos en las artes de escribir, leer y declamar.
- Estudiar música para conocer el significado de la armonía y geometría para entender el orden, la medida y la proporción.
- Entrenar su memoria, y poblarla con las máximas más selectas de la religión, la épica, la poesía y la filosofía.
- Ser sabio. Esto es, contar con conocimientos enciclopédicos y esforzarse por alcanzar la perfección en su arte y ser.

Ahora, ya sabemos que ser orador y participar en debates no se trata, únicamente, de hablar bonito y bien. Mediante la anterior reseña histórica sobre los orígenes del debate político, he querido notar que:

1. La oratoria, la retórica y el debate político, son artes propias de un alma excelente.
2. Hablar en público conlleva una enorme responsabilidad.
3. Se debe respaldar las palabras con hechos, actos y vida.
4. Para poder ganar el derecho a tratar sobre los asuntos públicos, antes debemos contar con muchos conocimientos, afinar las habilidades y destrezas, y fortalecer nuestra integridad.

5. La oratoria y la retórica, más que técnicas, son artes de la existencia. Por lo tanto, demandarán que las practique asiduamente hasta alcanzar la perfección.
6. El arte de convencer, conmover y persuadir entraña un gran poder, que siempre debe ser empleado a favor de la colectividad y no para perseguir intereses egoístas o facciosos.
7. El retor, orador o político, cuenta con la capacidad de evitar conflictos armados, sustituyendo la agresión física por el debate, y la victoria sangrienta, por el acuerdo.

## 7. El debate como Enfrentamiento de Voluntades

Muchas veces damos por sentado el significado de un término. No obstante, como responsables de hablar por y para nuestra sociedad, no podemos permitirnos semejante descuido. El orador y el retor “trabajan” con palabras y conceptos, así que su primera responsabilidad es conocer todos los significados de los términos que emplean.

Además, cada palabra nueva que conocemos y aprendemos, es una oportunidad para ampliar no sólo nuestro conocimiento, sino nuestro campo de experiencias y el horizonte de nuestras ideas. Por lo tanto, y antes de entrar en materia, le recomiendo que haga del diccionario su mejor amigo. Llévelo a todas partes y úselo siempre que tenga dudas. Desgástelo. Conozca palabras nuevas cada día y empléelas en sus conversaciones cotidianas. No importa que los demás lo vean con cara de asombro o franco espanto. Lo que importa es que incluya una nueva posibilidad para nombrar, evaluar y comprender sus experiencias.

De acuerdo con lo anterior y, ahora sí, para ocuparnos del tema que nos interesa, veamos cuáles con las definiciones tanto del concepto “debate”, como de los integrantes de su familia semántica.

De acuerdo con distintos diccionarios y enciclopedias, la definición de “debate”, y de su red de términos asociados, es la siguiente:

debate: controversia, discusión, contienda, lucha, combate.

Debatir: altercar, contender, discutir, disputar sobre una cosa.

Debatir: combatir, guerrear.

Como podrá notar, la red de ideas y conceptos asociados con el término “debate” da cuenta, ante todo, de la existencia de un enfrentamiento. Existe un fenómeno, situación o asunto sobre el que no existe acuerdo. Más aun, la idea de enfrentamiento nos remite inmediatamente a la consideración de que son dos o más partes las que no coinciden sobre un mismo punto. Y, por último, que por lo menos en principio, ninguna de las partes cuenta con el deseo de ceder su posición.

Antes dejé pasar entre líneas la idea de que el debate político sustituye al empleo de la fuerza en la gestión de las controversias entre distintos grupos. Ahora, es momento de traer esta perspectiva al frente del escenario, para destacar tanto el carácter del debate político, como la inestimable función civilizatoria que comporta su empleo en las sociedades contemporáneas.

Por principio de cuentas está el carácter agonal o bélico del debate político, en particular, y de la comunicación política, en general. Si tenemos en cuenta que ambas formas de interacción sustituyen al empleo de la fuerza física, podrá reconocer que su primera intención no consiste en arribar a un consenso, sino, muy por el contrario, en imponer una voluntad por sobre otra, frente a un asunto particular. Lo cual no quiere decir, como muchos retores neófitos, impulsivos e imprudentes lo consideran, que el objetivo principal en un debate político consista en “destruir” completamente al adversario. Más tarde regresaré sobre este asunto.

En segundo término, si es cierto que la comunicación y el debate político sustituyen en nuestras modernas sociedades al los conflictos armados, debemos comenzar a darnos cuenta de la inmensa responsabilidad que implica tomar la palabra en la plaza pública, y de la importante función con que cuentan los oradores (sean estos políticos o mediáticos) como gestores del conflicto social.

De hecho, y si lo pensamos bien, podremos darnos cuenta de que tanto en la actividad regular de las cámaras legislativas, como durante las campañas electorales, lo que hacen nuestros representantes políticos es administrar y gestionar el o los conflictos que afectan a una sociedad en un momento determinado. Enfrentando visiones, posturas y propuestas, originadas en determinadas voluntades o intereses, y que terminarán por delinear el estilo y la calidad de vida de los integrantes de una nación.

Así, las resoluciones que anteriormente sólo podían ser impuestas a través de las hostilidades, ahora pueden ser dirimidas mediante el enfrentamiento discursivo.



No obstante lo anterior, lo mismo suele suceder en el sentido inverso, esto es: cuando el debate político fracasa, la única vía mediante la cual se puede gestionar del conflicto social es el uso de la fuerza.

Por eso es que durante el ejercicio del debate político, aunque el objetivo consista en hacer prevalecer una voluntad o interés por sobre otros, jamás se debe perder de vista que las tensiones habrán de ser mantenidas dentro de los niveles que permitan la negociación y el acuerdo con las otras partes. Porque, en resumen, si se rompen las negociaciones discursivas, salimos del campo de la política, e inmediatamente entramos al de la guerra.

Como lo puedes notar, existe una continuidad tanto histórica, como estructural entre la comunicación política, el debate y la guerra. Quizá a esto se deba el empleo de un lenguaje abiertamente bélico durante las campañas político-electorales. Así, se emplea “la guerra” como “concepto metafórico” de la comunicación política cuando se emplean expresiones como: campañas, estrategias y tácticas. Enfrentamientos, armas y conquistas. Alianzas, victorias y derrotas.

Anteriormente mencioné que el objetivo de los debates Políticos no consistía en destruir a nuestros adversarios, sino en hacer prevalecer nuestra voluntad. Con el fin de clarificar este punto, aprovecharé la semejanza estructural que existe entre la guerra y el debate político, para retomar las propuestas de uno de los más grandes estrategas y filósofos de la guerra, Karl von Clausewitz (1780 - 1831).

En su monumental obra, *De la Guerra* (1832), el mayor general de origen prusiano establece que:

1. La guerra es un duelo “en una escala más amplia”. “Es un acto de fuerza para imponer nuestra voluntad sobre el adversario.”
2. La guerra es un esfuerzo continuo mediante el cual se busca mermar los recursos y la fuerza de voluntad del adversario.
3. El desarme del enemigo es un objetivo intermedio, que posibilita la imposición de la voluntad del triunfador sobre la del vencido, a través su dominio efectivo y psicológico.
4. Los conflictos bélicos suelen derivarse del enfrentamiento entre objetivos políti-

cos antagónicos: “el propósito político es el objetivo, mientras que la guerra es el medio, y el medio no puede ser nunca considerado separadamente del objetivo.”

5. No se puede dar por concluida una confrontación en tanto que el enemigo no someta su voluntad a los objetivos políticos del vencedor.

Como se puede notar, el objetivo de la guerra, como de los debates políticos, consiste en imponer nuestra voluntad sobre la de los adversarios. Meta que muy raramente se consigue con una sola confrontación. Muy al contrario, y de acuerdo con Clausewitz, en cada encuentro debemos debilitar los mensajes, propuestas y argumentos de nuestros adversarios, puesto que nuestro objetivo es “desarmarlos” y establecer sobre ellos un dominio efectivo y, sobre todo, moral o psicológico.

Hacer que sientan miedo tan sólo vernos, porque piensan que no nos pueden vencer de ninguna forma: tal será nuestro objetivo intermedio.

Tanto en el campo de la guerra, como en el de la política, el confrontamiento de voluntades trasluce el choque entre propósitos u objetivos políticos antagónicos. Por lo tanto, el debate es un medio para conseguir un determinado objetivo político, y no un fin en sí mismo. Por último, tanto en la guerra como en la política, una confrontación no puede darse por terminada hasta que alguno de los actores consiga hacer prevalecer su voluntad y su objetivo político, sobre el de sus adversarios. De lo cual se desprende que un debate político aislado es equiparable con una de las muchas batallas que forman parte de una guerra. Y como lo que deseamos es ganar la guerra, entonces debemos programar estratégicamente los objetivos intermedios de cada uno de los debates políticos en los que participemos.

## 8. Estrategias de Ataque y Defensa

Una vez que hemos platicado suficiente sobre el significado y características del debate, es momento de que realicemos juntos algunas breves consideraciones sobre los conceptos de política y comunicación. Todo esto, con el fin de contar con los elementos indispensables para comprender a fondo los matices y objetivos propios de los debates Políticos.

### La política

A grandes rasgos, podemos comprender la política como la relación que atraviesa y enlaza todos los ámbitos de la vida colectiva. Define el sentido de las interacciones que se verifican entre los ciudadanos, y entre éstos y las instituciones, las prácticas, saberes, conocimientos, objetos y fenómenos que se encuentran en su entorno inmediato y distante.

Puede y debe fungir como un proceso de formación para los ciudadanos. De tal modo que, en consecuencia, habrá de impactar tanto en su identidad personal y colectiva, como en la forma en que se relacionan y organizan ente sí. Por último, debemos comprender que la política, en su sentido más amplio, se construye en el ámbito de las relaciones o interacciones sociales, y éstas últimas dependen decisivamente de la comunicación.

### La comunicación

En mi opinión, la comunicación es, antes que todo, un diálogo entre seres humanos. dirigido al cambio e intercambio de puntos de vista, opiniones, ideas, valores, creencias, emociones, etcétera. Posibilidad y fundamento de la vida en sociedad, y, por ende, de la cultura, la técnica, las artes, el conocimiento y la civilización. que como "realidad envolvente" nos une y afecta a todos, condiciona lo que somos y lo que hacemos.

## La comunicación política

Si vinculamos las dos definiciones anteriores, podemos comprender que la comunicación política, más allá de los medios y sus contenidos, es una cultura que debe estudiarse, construirse y aprenderse. Tiene que ver con la discusión, la negociación y el establecimiento de acuerdos colectivos con respecto al empleo de los recursos -económicos, materiales, tecnológicos, mediáticos, culturales y ecológicos de las naciones y las sociedades-, y la definición, diseño, implementación y evaluación de proyectos, acciones, normatividades y políticas públicas.

## El debate político

Con lo anterior en mente, podemos comprender que el debate político es una herramienta de Comunicación Política, que se emplea en el proceso de negociación y establecimiento de acuerdos colectivos, en torno a los recursos, proyectos, políticas y decisiones que delinear, en mayor o menor medida, el ser, estilo y calidad de vida de los integrantes de una colectividad.

### *El debate político durante los periodos electorales*

Más específicamente, en el contexto de una campaña electoral, el debate político puede ser concebido como un escenario de interacción en el cual se enfrentan dos o más candidatos a obtener un puesto de elección popular, y donde ponen en juego su imagen pública, habilidades expositivas, ideas, conceptos, mensajes, propuestas, tácticas y estrategias, con el fin de: hacer prevalecer su voluntad; "desarmar" y debilitar moralmente a sus adversarios; y favorecer la obtención de sus objetivos políticos .

### *El debate político como "prueba y rito de paso"*

Por otra parte, durante los periodos electorales el debate político también cumple las importantes funciones antropológicas y psicosociales de fungir como una "prueba y un rito de paso".

Como "prueba", el debate político es un momento de máxima tensión, que tiene lugar frente a la colectividad, en el cual el retor debe ejecutar un acto en el cual convergen:

- El dominio de sí mismo.

- El manejo del auditorio y de sus adversarios.
- La pericia técnica, el conocimiento y la sabiduría.
- La experiencia y la trayectoria.
- La imagen pública, la esencia y el carácter o ethos del orador.
- El sentido de oportunidad (*kairós*).

Con base en el adecuado o inadecuado manejo e integración de los anteriores elementos, el auditorio establecerá una valoración comparativa entre los retores participantes. Evaluación que suele incidir, en mayor o menor grado, en las preferencias e intenciones de voto del electorado.

Por otra parte, el debate político, como “rito de paso”, marca la transición de un grado jerárquico a otro y el consiguiente aumento en los derechos, prerrogativas y estima social. Por lo general, todos aquellos que participan en debates políticos, independientemente del resultado, suelen ser ubicados como personajes destacados para la colectividad. Ahora que, cuando un retor triunfa contundentemente en un debate político, inmediatamente concentra la atención, el apoyo y la admiración colectiva a su alrededor; puesto que ha demostrado contar con el espíritu, la preparación y la fuerza necesaria para fungir como el líder o conductor del grupo o sociedad.

### Principales objetivos del debate político electoral

Una vez que hemos profundizado con respecto a las características y funciones del debate político, lo único que nos resta es conocer cuáles son sus objetivos en el contexto de las campañas electorales. Como podrá notar a continuación, en ninguna parte se considera como objetivo “destruir” a los adversarios. Muy por el contrario, podrá percatarse de que el debate político es un instrumento que cuenta con fines comunicacionales, identitarios y políticos. Veamos juntos en qué consiste cada uno de ellos:

#### *Comunicacionales*

- Hacer explícitas y comprensibles las propuestas de campaña.
- Brindar “píldoras” de información para el contagio boca a boca, mediático o viral.

- Proponer y justificar los temas “más relevantes” (establecer la agenda).
- Aportar elementos de juicio para facilitar la toma de decisiones.
- Aumentar el grado de reconocimiento de los candidatos.

## *Identitarios*

- Mostrar y explotar el carácter y el estilo de los candidatos.
- Dividir a la sociedad en en grupos o facciones con identidad propia.
- Establecer un vínculo afectivo entre los candidatos y la audiencia.
- Someter a prueba a los contendientes.
- Ganar el apoyo de la audiencia y del electorado.

## *Políticos*

- Exponer y defender opiniones, perspectivas, ideologías, programas.
- Convencer al “voto” blando o *switch*<sup>1</sup>.
- Fortalecer la convicción de nuestro “voto” duro.
- Hacer decaer la esperanza y entusiasmo del oponente y de sus simpatizantes y activistas.
- Debilitar el prestigio del oponente.
- Debilitar o romper las alianzas del oponente.

---

<sup>1</sup> Se usa la expresión voto *switch* para hacer referencia a los grupos de ciudadanos que cambian su preferencia electoral, de una elección a otra, entre dos institutos o partidos políticos. Siempre son las mismas dos opciones, no obstante, es la coyuntura política y el contexto social y económico los que orientan el sufragio en uno u otro sentido.

## 9. Entrenamiento Mental para el Retor

Dice Sun-Tzu (período de primaveras y otoños de China, entre el 722 y el 481 a. C.), con mucha razón, que “el ejército victorioso vence antes y después de que tenga lugar la batalla.” En tanto que, “el ejército derrotado primero lucha y después busca la victoria.” En el mismo sentido, asegura que: “antaño, los hábiles se hacían en primer lugar invencibles, y después aguardaban la fragilidad del enemigo”. Porque, “la invencibilidad radica en uno mismo”, y “la fragilidad en el enemigo”.

Los mismos principios valen para el debate político. Quien considera que solamente durante el enfrentamiento se podrá definir quién será el vencedor, está irremediablemente perdido. Los debates políticos se ganan mucho tiempo antes de que se lleve a cabo la confrontación entre los candidatos a un cargo de elección popular.

A diferencia de lo que muchos suelen considerar, el debate político non consiste en el mero acto de “pararse a discutir enfrente de todos”, tratando de que los adversarios aparezcan como poco preparados y, en contrapartida, que uno aparezca ante las audiencias como inteligente, avisado, sagaz, atinado, con un muy buen sentido del humor, y con una afilada capacidad de reflexión.

El debate político es un arte complejo, que le exige al retor muchas horas de preparación, muchas horas de estudio, muchas horas de investigación y muchas horas de ensayo. No basta con saber hablar bien o bonito. Hay que tener una actitud guerrera, nervios de acero, una inteligencia afinada y una perspectiva estratégica y una presencia de ánimo vencedora.

Para que cuente con mayores elementos para prepararse como retor, a continuación le comparto algunas perspectivas, máximas y ejercicios de entrenamiento mental, cuyo aprendizaje e incorporación a cada acto de su existencia se convertirá en su camino hacia la invencibilidad en la arena del debate político, y de la vida misma.

## *La perspectiva y el compromiso*

- Cualquier acto de su vida es una oportunidad para ponerse a prueba. Para ir más allá de sus límites.
- Decida lo que quiere hacer. Dele una prioridad importante en su vida y concéntrese en hacerlo ¡todos los días!
- Para poder persistir, siempre conserve la atención, la intención, la pasión, el placer y la diversión de mantener la decisión tomada.
- Recuerde, la perspectiva lo es todo... ¡Rompa sus limitaciones!
- Elija gozar al máximo la experiencia.

## *Centro de atención*

1. Para rendir al máximo, debe encontrar un centro de atención.
2. Un centro de atención es una meta que le absorbe, le libera, le reta o da sentido a su vida.
3. Una meta lo más claramente establecida, y relacionada con lo que está directamente bajo su control. Por ejemplo: entrenarse para dominar el complejo arte del debate político; dominar el marco electoral de tu demarcación; aprender metodologías para mejorar sus habilidades de negociación; pulir las habilidades y destrezas relacionadas con la relación, manejo y presentación con los representantes de los medios de comunicación.
4. Para mantenerse enfocado, debe elegir qué es lo más importante que quiere lograr antes de cada entrenamiento, práctica o actuación. Por ejemplo, leer un texto sin cometer gazapos, mejorar un ademán, practicar gestos, aprender a detectar los marcos discursivos de mis interlocutores, etcétera.

## *Elección del centro de atención*

Cada día, antes de cada entrenamiento, práctica o actuación:



1. Céntrese en por qué puedes lograr tus metas, en vez de pensar en por qué no puedes lograrlas.
2. Céntrese en las oportunidades (no en los obstáculos).
3. Céntrese en las soluciones (no en los problemas).
4. Céntrese en los aspectos positivos (no en los negativos).
5. Céntrese en avanzar paso a paso (no en la gran meta del camino).
6. Céntrese en convertir las lecciones aprendidas en una mejora de rendimiento.
7. Céntrese en enfrentar y pasar las pruebas que usted mismo se ha impuesto.

#### *Aptitud Mental*

1. Consiste en mantener una actitud positiva, centrada, persistente y totalmente comprometida con el cumplimiento de sus intenciones.
2. Requiere actuar con decisión a diario.
3. Exige ser flexible y estar abierto a nuevas posibilidades.

#### **Imaginación genética**

Los más recientes avances en materia de neurociencias, han demostrado que su mente y el cuerpo no distinguen entre lo que imaginamos y lo que hacemos en realidad. Lo que significa que cuando imaginamos a detalle, en forma recurrente y sistemática, las acciones que realizarás posteriormente, el cerebro construye las redes neuronales necesarias para llevarlas a cabo efectivamente. Lo cual significa, en última instancia, que si bien jamás podremos aprender a esquiar en la nieve simplemente imaginándolo, si realizamos prácticas de imaginación genética, el tiempo que necesitaremos para hacerlo se acortará hasta en 80%.

Principalmente son los deportistas de alto rendimiento, y los especialistas de las fuerzas armadas de las mayores potencias mundiales los que más se han beneficiado con este asombroso descubrimiento. Ellos desarrollan rutinas imaginarias, en

las cuales, por espacios que oscilan entre 15 minutos y una hora: “visualizan” los escenarios en los que van a realizar sus actuaciones; repasan cada uno de los pasos de su rutina o actuación; aíslan cada uno de los factores que deben tener en cuenta; realizan una y otra vez los movimientos, técnicas o acciones más difíciles; y, por último, imaginan cómo será el momento en que obtengan el triunfo.

### *La imaginación genética*

1. Está integrada por una serie de ejercicios de visualización, que sirven para acelerar el aprendizaje e integración de destrezas.
2. Consiste en generar visualizaciones positivas sobre:
  - a) Hacia dónde queremos ir con nuestras acciones, actuaciones y nuestra vida.
  - b) Los pasos que tenemos que dar para llegar a dónde queremos ir.
  - c) Situaciones que nos inspiren a continuar en nuestro esfuerzo, y que refuercen nuestra confianza.
3. Durante los procesos de imaginación genética no sólo se toman en cuenta imágenes, sino también olores, sensaciones, temperaturas, sentido de la orientación del cuerpo, movimientos e incluso emociones y actitudes.
4. Así, para que la imaginación genética sea una herramienta más eficaz para el logro de nuestras metas, debemos ocuparnos en que las visualizaciones sean lo más vívidas y detalladas posible. Por ejemplo, cuando visualice cómo será el momento en que alcance la victoria, debe poder sentir la euforia, la satisfacción y la dicha que experimentará cuando dicha meta sea alcanzada.

### *La imaginación genética y el miedo a hablar en público*

Una interesante aplicación de este descubrimiento al tema de nuestro interés, consiste en la posibilidad que la imaginación genética nos da para, por ejemplo, vencer el miedo a hablar en público. Si somos una de las personas que padecen temor ante la que es considerada como la segunda situación más estresante -solamente superada por la muerte de un ser querido- en la vida de un ser humano, puedes realizar los siguientes ejercicios.

*Imaginación genética y debate político*

El proceso de practicar y dominar actividades complejas como el debate político es muy parecido a separar las capas de una cebolla. Debemos poder descomponer la actividad compleja en acciones o habilidades cada vez más simples. Después debemos jerarquizarlas de acuerdo con su grado de dificultad, y realizar visualizaciones para cada una de ellas en forma aislada, primero, e integrada, después.

De esta forma, por ejemplo, primero visualiza nuestra postura y forma de andar por el escenario. Después, los gestos y ademanes que emplearemos durante la exposición. Más tarde, el tono, timbre, volumen y dicción que caracterizarán nuestra disertación. A este proceso lo he denominado "desnate", porque consiste en aislar y separar los elementos, habilidades, competencias, emociones, actitudes y posicionamientos psicológicos que integran una habilidad compleja.

Para entender mejor este concepto, podemos tomar como ejemplo el arte culinario. Un buen chef no sólo conoce numerosas recetas, sino que sabe distinguir los cortes de carne, a qué temperatura y por cuánto tiempo deben ser cocinados. Además, deberá determinar cuál es el vino que acompaña y destaca de mejor manera el platillo y cuál será la guarnición que lo acompañará. Como se puede deducir, para poder definir correctamente todo lo anterior, el chef debe saber obrar la carne, manejar a la perfección las distintas técnicas de cocción, catar los vinos y elegir los vegetales y especias más adecuadas.

De vuelta al tema que nos ocupa, sugiero que una vez que dominemos cada "capa" o habilidad específica, la integraremos a la siguiente en forma paulatina. Con lo cual le permitiremos al cerebro contar con la oportunidad de coordinar y mecanizar los procesos y acciones que anteriormente demandaban toda nuestra atención. Proceso al que he denominado como "reconsolidación", porque, de la misma forma en que sucede con nuestra memoria, permite la incorporación de nuevas habilidades, destrezas, apreciaciones, etcétera, en la visión que tenemos con respecto a una habilidad compleja. En otros términos: crea, enriquece, coordina y vincula las redes neuronales asociadas con ella. Por último, debemos recordar que sólo alcanzaremos la maestría en el arte del debate político, al dominar e integrar cada una de las "capas" en un todo coherente y armónico. De tal forma que, en una etapa avanzada de nuestros esfuerzos, contemos con la posibilidad de visualizar nuestras presentaciones con todos sus detalles y matices.

## *Proceso de la imaginación genética*

1. Descomponga el debate político en sus partes Integrantes.
2. Conozca las técnicas para mejorar su actuación en cada uno de ellos: dicción; comunicación no verbal; manejo del auditorio; construcción del discurso; manejo de figuras retóricas, etc.
3. Ponga a prueba su desempeño.
4. Construya una imagen mental de un debate político: auditorio, adversarios, prensa, público, escenario, etc.
5. Realice “desnates...” Visualice su desempeño ideal en cada una de las áreas de entrenamiento por separado. Imagine cómo se vestirá; con cuánta seguridad ocupará el escenario; cómo saludará a la mesa de honor; cuáles serán los gestos, ademanes y movimientos corporales que empleará; en cuáles momentos de su intervención mirará directamente a sus adversarios, etc.
6. Continúe hasta que en su imaginación todo salga perfecto.
7. Ponga a prueba su desempeño en esa área, y anote sus aciertos, mejoras y errores.
8. Continúe hasta que domine esa área de entrenamiento.
9. Pase a la siguiente área.
10. Poco a poco vaya amalgamando las áreas que domine en sus visualizaciones.
11. El proceso estará concluido cuando pueda visualizar actuaciones en donde todas las acciones que realice cuenten con un elevado nivel de integración, coherencia y excelencia.

## *Elementos a tener en cuenta durante la imaginación genética*

- Visualiza en forma global y siente en tu cuerpo: su actitud, apariencia y los principales elementos y recursos de su comunicación no verbal, dicción y expresividad.

- Visualice su estrategia y sus tácticas, mensajes, perspectiva y un amplio dominio sobre los temas que va a tratar.
- Visualice su control y empatía con el auditorio, su relación con sus adversarios y su experiencia personal durante el debate.
- Imagine, reproduzca en su mente y experimente la sensación que experimentará al principio, durante el desarrollo y al final de sus intervenciones. Sobre todo, experimente seguridad, determinación e inteligencia. Enséñele a su cuerpo cómo se siente realizar una presentación oratoria clara, contundente y ganadora.
- Imagínese actuando exactamente en la forma en que le gustaría, cumpliendo las cosas que quiere cumplir, y actuando en la forma en que preferiría.

### Concentración y control de distracciones

Si practica la imaginación genética asiduamente, pronto podrá notar que, cuando inicia el debate, todas las redes neuronales que construyo se activan y lo llevan, como en automático, a dar una de las mejores actuaciones de su vida. Algo en su interior se enciende, le pone en "la zona", y le lleva más lejos de lo que jamás habría imaginado.

### Aprendizaje continuo

Tanto la oratoria, como la retórica y el debate político son artes que exigen una preparación constante, esmerada y persistente, a lo largo de toda la vida. Siempre existen nuevas destrezas, habilidades, estrategias y tácticas por aprender, dominar e incorporar. Siempre es posible mejorar la voz, los ademanes, el dominio del auditorio, o la estructuración de los mensajes. Además, como la mayoría de los artes, el debate político recompensa sus esfuerzos, entregándole atributos, virtudes y excelencias, como la disciplina, la persistencia, la prudencia, el valor, la astucia, el orden y la belleza.

Para que pueda desarrollar un hábito de aprendizaje continuo frente al debate político, y a los demás temas de su interés, le recomiendo:

- Encontrar satisfacción en lo que hace bien y en las mejoras que va alcanzando.
- Encontrar lecciones importantes en cada experiencia o actuación.

- Reflexionar sobre lo que hizo bien, y en aquello que le ha dado la libertad para hacerlo.
- Reflexionar sobre lo que puede mejorar y cómo introducir estas mejoras.
- Reflexionar sobre la manera en que su centro de atención influye en sus actuaciones, y sobre cómo respetar su mejor centro de atención.
- Aprender las nuevas lecciones y entrenar hasta que las incorpores totalmente.

## Autoridad y confianza

Como la mayoría de las actitudes, contar con autoridad y confianza es un “Juego de la mente”. Su actitud invariablemente refleja lo que piensas de ti mismo. Por lo tanto, te recomiendo que conscientemente elija la forma en que desea presentarte ante los demás.

Ante todo, recuerde que un Rey, lo es, precisamente, porque se respeta a sí mismo, confía en sí mismo y posee un aplomo firme y sereno. Su dignidad no le viene por herencia o contrato social, sino por actitud y donaire.

## La Fuente de la confianza

### *Ética del retor*

Por último, en lo que se refiere al entrenamiento mental –o espiritual- del retor, deseo hacer hincapié en la importante función que realiza para la sociedad en la que vive, y en la gran responsabilidad con que debe manejar sus actos, propuestas y mensajes. Mediante sus palabras, el retor publicitará datos, informaciones, perspectivas, propuestas y mensajes, con base en las cuales la ciudadanía tomará decisiones con respecto a temas tan importantes como el establecimiento de leyes, la administración de los recursos públicos, y el diseño e implementación de políticas públicas.

Por lo tanto, lo que está en juego en un debate político, más allá de las coyunturas y los procesos electorales, es la forma y calidad de vida de los integrantes de una sociedad. De la misma forma que en la Grecia arcaica, aquél que toma la palabra y se dirige a la asamblea, debe hacerlo como representante de los intereses de la

colectividad, y jamás de los privados. Además, debe tener en cuenta que desde el momento en que emplea el debate como una herramienta de la Comunicación Política, no sólo funge como vocero, sino como educador político de los ciudadanos.

Tan importantes responsabilidades y cometidos sociales, exigen que, con sus palabras, busque infatigablemente mantener el diálogo, promover los acuerdos y los consensos. Y que reconozca y asuma que su mayor meta será el fortalecimiento de la concordia, la paz y el bienestar social.

Con el fin de que siempre recuerde sus responsabilidades y funciones, redacté el siguiente decálogo del retor, no como una normatividad inapelable, sino como una orientación para que usted mismo medite y elija aquellos límites y fronteras que siempre tendrás en cuenta al participar en un debate político.

#### *Decálogo del retor*

1. Se respeta a sí mismo, a sus contrincantes y al auditorio. Es integro.
2. Conoce y respeta la sacralidad de su misión. Es reverente.
3. Sabe que sus palabras cambian la vida de las personas. Es responsable.
4. Conoce a profundidad los temas de que va a tratar. Es diligente.
5. Jamás emite un discurso contrario a sus propios valores y creencias. Es coherente.
6. Evita por todos los medios emitir calumnias, injurias y rumores. Es justo
7. Jamás se propone engañar a su auditorio. Es veraz.
8. Jamás promete lo que no piensa cumplir. Es confiable.
9. Respeta el tiempo, la atención y las creencias de sus auditores. Es prudente.
10. Goza al máximo la belleza y creatividad de cada una de sus presentaciones. Está vivo.





# 10.

## La Estrategia y la Táctica en el debate político

A diferencia de lo que muchas personas creen, la estrategia no es, únicamente, una serie de conocimientos, máximas o principios relacionados con la obtención de ventaja antes durante o después de un enfrentamiento. En mi opinión, inspirada en las propuestas de los más brillantes conductores de la historia, la estrategia es, antes que todo, una perspectiva. O sea, una particular manera de percibir, relacionarse y ser en el mundo. Visión que implica, entre otras cosas, que uno actúa con apego a los principios de la estrategia en todo momento y que, por ende, todas nuestras acciones son realizadas en forma premeditada, con arreglo a un fin, y mediante una ruta específica de acción.

Aunque la mayoría de los candidatos que capacito suelen considerar que semejante postura es algo exagerada. Yo no dudo en contestarles que no existe otra manera para aprender y dominar los principios de la estrategia y la táctica que empleándolos cotidianamente. Consultar a los grandes estrategas de la historia, tales como Sun-Tzu, Yagyü Munenori, Miyamoto Musashi, Alejandro Magno, Julio César, Aníbal Barca, Nicolás Maquiavelo, Napoleón Bonaparte, Federico II de Prusia y Karl von Clausewitz, entre muchos otros, nos permite ampliar nuestros conocimientos y visión sobre los enfrentamientos, pero no es suficiente para contar con la capacidad de emular sus grandes victorias.

Por lo tanto, le invito a leer los principios que incluyo a continuación, y que estructuras prácticas de debate político en las que emplee, ponga a prueba y comprenda el funcionamiento y los resultados de cada uno de ellos. Aprenda a emplear estas poderosas armas, y afile sus aristas cortantes.

## Elementos básicos de la estrategia

1. El entrenamiento: consiste en la práctica constante y disciplinada, destinada al desarrollo y especialización de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y posicionamientos psicológicos.

2. El territorio: hace hincapié en el reconocimiento de las condiciones que imperan en el contexto en el que se van a llevar a cabo los enfrentamientos. En el arte del debate político, el territorio muchas veces coincide con la agenda o los temas sobre los que se va a discutir. El principio, aquí, es muy claro: lleve a sus oponentes a combatir en su territorio. Es decir, conduzca la controversia hacia los temas que domina, o hacia las propuestas fundamentales de su plataforma electoral.

3. La inteligencia: incluye la organización de sistemas para el monitoreo, la recopilación, la evaluación y el ajuste de la información, con respecto a: el escenario político-electoral; las coyunturas; los adversarios; las alianzas; y las fuerzas que inciden, de una manera u otra, sobre el proceso electoral. Exige contar con capacidad para el análisis, la síntesis y la comprensión de la información, con miras a la generación de planes fincados en un proceso de cálculo sustentado.

4. La planeación: se sustenta en la proyección de los distintos “escenarios” que podría tomar el proceso electoral, con el fin de construir, en forma metódica, rutas de acción adecuadas a cada situación y contexto. Exige imaginación, inventiva y creatividad.

5. La “situación de juego”: tanto los debates como las campañas políticas suponen “situaciones de juego”, en las que se verifica el enfrentamiento o choque de fuerzas, intereses o expectativas. Por lo tanto, el hábil retor debe estudiar, prever, deducir, intuir y/o anticipar el objetivo y curso de las estrategias de los adversarios. Esto, con el fin de “desjugar” su estrategia, obstaculizarla, nulificarla o usarla a su favor.

6. La iniciativa: implica una postura activa, y no reactiva frente a los adversarios. Dicha postura inicia con el entrenamiento, la preparación, la capacitación y con las horas de estudio que el retor le dedica a cada debate. Quien cuenta con la iniciativa, puede cambiar de proceder tan a menudo como sea necesario. Por lo tanto, es capaz de innovar e improvisar.

7. El aprendizaje: el estratega saca provecho de los errores propios, para mejorarse; y del adversario, para vencerlo. Constantemente evalúa las actuaciones de sus

contrincantes, con el fin de descubrir sus secretos, detectar sus cualidades, sus fortalezas y sus debilidades. El estratega sabe que, si se mantiene concentrado y pone atención, cada cosa con la que se enfrente le revelará un valioso secreto.

*A tener en cuenta*

1. Jamás pierda de vista su objetivo. Deberá ser su guía y criterio de decisión frente a cualquier actividad que decida emprender.
2. Equilibrar todos los elementos al comienzo. El menor error al principio, se convertirá en una falla catastrófica al final.
3. Conozca todos los factores y fuerzas que estarán en juego. No se deje engañar con los "espectáculos de superficie", más bien, ponga atención a las fuerzas o poderes que se agitan en las profundidades.
4. Adapte sus acciones a las capacidades de cada adversario. Al adversario informado, vénzalo con la fuerza de sus argumentos; frente a oponentes carismáticos y persuasivos, despliegue una actuación fascinante; si alguien intenta atacarle con descalificaciones y rumores, mantenga la calma y haga prevalecer la integridad de su trayectoria.
5. Establezca y restablezca, tan a menudo como sea necesario, la concordancia o coherencia entre todas las partes que integran su estrategia.
6. No haga nada inútil. No desperdicie tiempo ni energía. Si va a hacer algo, dele el impulso y la fuerza necesaria para que genere un impacto.
7. Favorezca una evolución que vaya de lo más superficial a lo más profundo.
8. No repita las mismas tácticas durante un mismo combate.
9. Alterne las triquiñuelas (señuelos) con las ideas amplias.
10. Cuando nada avance, es necesario renovar los principios y los objetivos.

## *La “vía de la táctica” con respecto al Adversario*

1. Conozca la posición (ubicación y recursos) de tu adversario.
2. Conozca la trayectoria de las acciones del adversario. Esto te permitirá anticipar sus siguientes movimientos.
3. Conozca la cadencia o ritmo de la acción del adversario. Así sabrás con cuánta regularidad avanza o descansa. Podrá reconocer cuándo se siente confiado, y cuándo entra en crisis.
4. Conozca los altibajos del adversario (y/o de su estrategia). Así sabrá cuándo atacarlo, y cuando ponerse a resguardo.
5. Eche por tierra las tácticas y acciones que el adversario realice en tu contra.
6. Busque los puntos débiles del adversario. Recuerda que uno de los momentos en que suelen ser más evidentes es, precisamente, cuando te están atacando. Puesto que, cuando alguien se vuelca al ataque, sus mismos argumentos ponen de manifiesto puntos delicados con respecto a sus principios ideológicos, los grupos que respalda, sus prejuicios, sus pasiones y sus aversiones. El secreto consiste en no tomarse las cosas en forma personal, para poder tener la mente clara para encontrar el punto ideal para ejecutar el contraataque.
7. Haga que sus adversarios se muevan con apego a sus intenciones y objetivos. Quien dirige el movimiento, cuenta con el control de la situación.
8. Haga que sus adversarios se precipiten y echen a perder, por ende, tanto sus tácticas como sus planes y estrategias.

# 11. El Equipo de Campaña

Otro de los aspectos fundamentales para obtener el triunfo en una campaña, es conformar un buen equipo de campaña. Además de contar con una estrategia propia y diseñar la campaña de manera ordenada, metódica y sistemática, es necesario contar con un buen candidato y un equipo bien organizado, que sea capaz de ejecutar e implementar todo aquello que se encuentra plasmado dentro de la estrategia.

Existen varias formas de organizar una campaña electoral, estas siempre deben estar relacionadas con las distintas costumbres y tradiciones de los políticos y votantes locales. En cada ciudad existen elementos que pueden nutrir y enriquecer nuestra campaña, por eso es necesario entender que debe ser evaluada por el equipo, los militantes, voluntarios y la ciudadanía en general, como un gran esfuerzo para sumar iniciativas y voluntades, en donde cada uno de los actores involucrados, directa o indirectamente, debe sentir que aporta algo valioso, y que sus propuestas o ideas son escuchadas y tenidas en cuenta.

Al momento de conformar el equipo de campaña es importante que los roles y las funciones queden bien definidos; cada actor debe tener claro cuáles son sus responsabilidades y sus funciones. Además, es necesario que entienda que sus acciones y su trabajo son fundamentales para obtener el triunfo electoral. Al respecto, Elgarresta señala que la organización de la campaña es el esqueleto sobre el cual se apoyan todos los elementos necesarios para llevarla a cabo, con armonía, eficacia y efectividad. Para que su utilización resulte eficaz, deberá concebirse de modo que permita situar todos los valores y capacidades humanas en el lugar adecuado de la organización (Elgarresta, 2002: 88).

Cada campaña requiere que exista un orden jerárquico y que estén definidas las distintas líneas de mando, pues toda campaña debe ser disciplinada, empezando

por el candidato. Para Elgarresta, la organización de una campaña es mucho más que un organigrama. Los conductores de cada una de las áreas de actividad deben entender la autoridad que poseen, al igual que sus responsabilidades, estar de acuerdo en las funciones de cada uno y en la dirección que habrán de seguir. Para que la organización funcione adecuadamente, todos los participantes deben entender a quién asistir en un momento dado (Elgarresta, 2002: 88).

Como resulta lógico suponer, un equipo de campaña debe estar conformado por profesionales, expertos en cada una de las áreas de actividad. No por familiares y amigos, puesto que en la gran mayoría de los casos cuentan con una visión sesgada de la campaña, se ven continuamente asaltados por las pasiones y emociones que una contienda electoral despierta, y en no pocas ocasiones perjudican al candidato al orillarlos a tomar decisiones en forma completamente visceral.

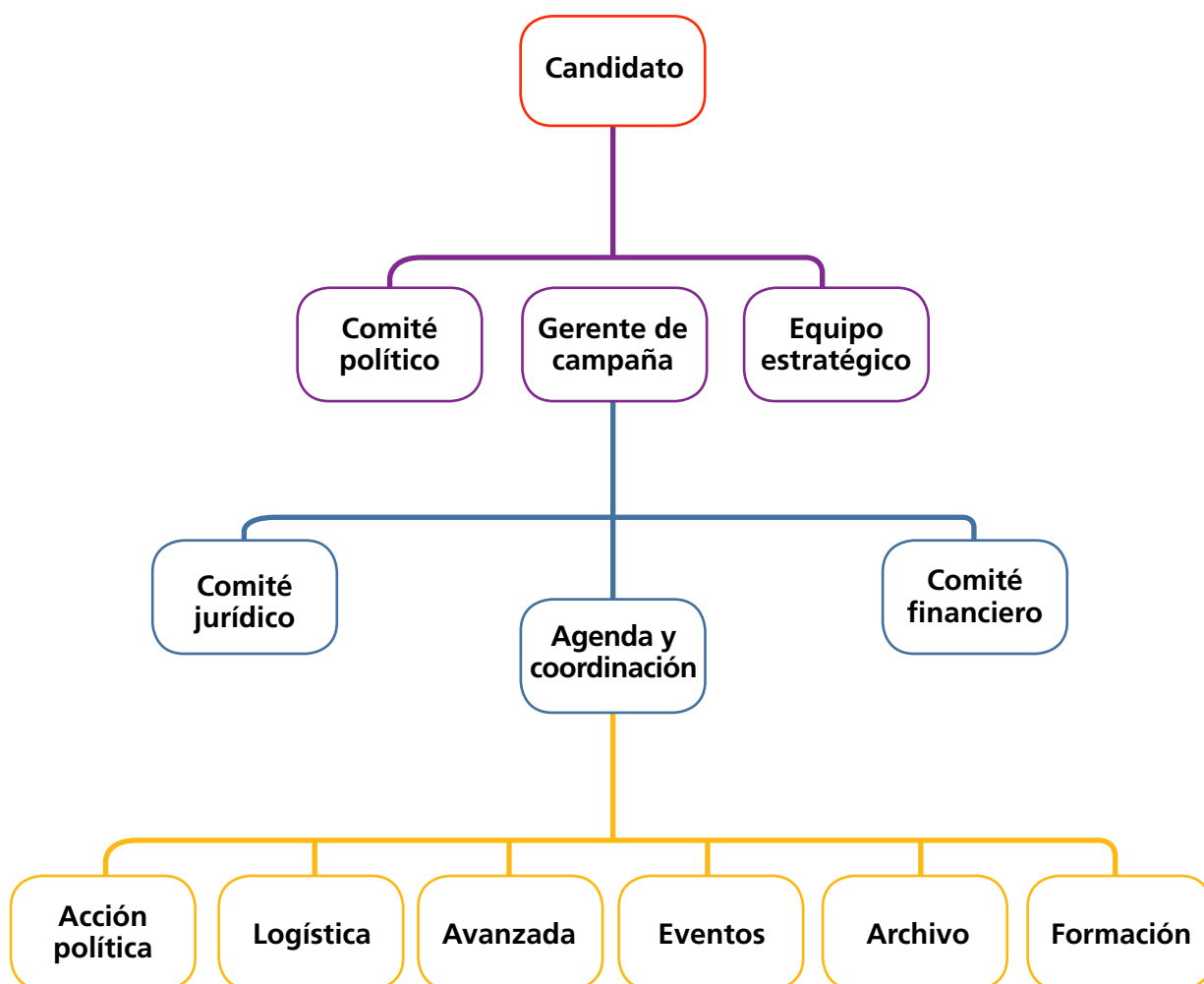
Lo anterior no implica, de ninguna manera, que se omitan o subestimen las importantes experiencias que una agrupación política ha reunido a lo largo de su historia. Siempre resultará productivo, en este sentido, recuperar y analizar tanto las estrategias como los resultados que se han obtenido en anteriores contiendas electorales. Con esta información a mano, el nuevo equipo de campaña estará en posibilidad de aprender del pasado para emular los aciertos y corregir los errores.

Por lo general, en toda campaña suelen aparecer unos personajes tan incómodos como perjudiciales, que no obstante carecer de experiencia y conocimientos técnicos acerca de comunicación política, suelen instalarse como los consejeros de cabecera de los candidatos. Desgraciadamente, estos sujetos, aduladores por excelencia, cuentan con la habilidad necesaria no sólo para convencer al candidato, sino para lograr que, uno a uno, vaya deshaciéndose de sus colaboradores más fieles y cercanos. Su imperio sobre el alma del candidato llega a tal grado, que no pocas veces ponen en riesgo el desenlace del proceso electoral. Finalmente, cuando todo está perdido, emprenden una verdadera cacería de brujas para culpar a todo mundo de los errores que ellos y sus “fabulosos consejos” ocasionaron.

A continuación incluimos el esquema básico de organigrama para las campañas políticas, y describimos las funciones, responsabilidades y atributos de cada uno de sus integrantes. Cabe mencionar que dicho esquema ha sido puesto a prueba por nuestro equipo de consultores, con excelentes resultados, en las diversas campañas en las que hemos colaborado.

En su aparente simplicidad, logra condensar armónicamente las áreas y funciones indispensables para la adecuada conducción de una campaña política. Sobre todo, es muy importante, en este sentido, que usted y su equipo aprecien la jerarquía e interacción que existe entre sus distintas partes, ya que los mismos elementos con otro tipo de acomodo pueden no arrojar los resultados deseados.

### Ejemplo de organigrama de campaña



### El candidato

Es el actor principal de una campaña política. El triunfo de la misma depende fundamentalmente de él, sobre todo de su capacidad para entender que toda campaña es un proceso que requiere de mucha disciplina, de tener la capacidad para reconocer sus propios errores y aceptar la crítica constructiva, de saberse burlar de sí

mismo, pero sobre todo, de que esté dispuesto en dejarse asesorar por los técnicos y expertos. Al respecto Joseph Napolitan señala que lo único realmente importante en una campaña es tener un buen candidato. Además del buen candidato el otro elemento imprescindible es una buena estrategia. Si se tienen estos dos elementos, todo viene por añadidura (Napolitan, citado en Nieto, 2005).

En ocasiones hay candidatos que ceden ante la tentación de convertirse, a un mismo tiempo, en los gerentes, estrategas, asesores, creativos y comunicadores. Con lo cual, lo único que logran es poner en grave riesgo el triunfo en las elecciones, y desperdiciar uno de los bienes más escasos en una campaña: el tiempo. Como ya lo mencionamos anteriormente, dentro de un proceso electoral estamos jugando siempre en contra del reloj. En una campaña para assembleístas tuvimos un candidato que en vez de dedicarse a hacer campaña, se la pasaba viajando por varias horas a otra ciudad, con el objetivo de imprimir los materiales de la campaña. El resultado final se lo dejamos a su imaginación.

### El gerente de campaña

El manejo de una campaña política debe estar en manos de un gerente de campaña. Esta función debe ser ocupada por un político experimentado. Es muy importante que dicho gerente haya participado en varias campañas en la misma circunscripción territorial en la que va a tener lugar la contienda. También, que cuente con la preparación necesaria para utilizar toda la información que proviene del equipo estratégico. Pero, sobre todo, que tenga la autoridad moral y el liderazgo necesario para tomar las decisiones importantes en el transcurso de la campaña.

Un gerente de campaña toma las decisiones centrales de campaña, estableciendo un diálogo permanente con el candidato. Por lo cual, debe ser una persona de su completa confianza. Para que una campaña funcione adecuadamente, el candidato debe saber y poder delegar algunas de las decisiones más importantes en el gerente de campaña.

Es recomendable que el gerente no sea nunca un familiar o socio legal del candidato, porque esto atrae todo tipo de problemas para la campaña. Entre los cuales podemos mencionar: la pérdida de la objetividad; y la consecuente toma de “decisiones” con base en emociones o intereses personales. Hemos asesorado campañas en donde hay dos gerentes, el oficial y el “no oficial”, que incluso tiene mucho más poder de decisión que el propio gerente. Por lo general, este gerente improvisado



suele ser el mejor amigo, la esposa o el marido del candidato. Personajes, todos ellos que, aunque muchas veces cuentan con las mejores intenciones, en la gran mayoría de los casos no cuentan con la experiencia, los conocimientos o el temple indispensable para llevar la campaña electoral a un buen puerto.

## El comité político

En toda campaña hay personajes importantes pertenecientes al partido o movimiento político, o a fuerzas aliadas, que tienen lo que es invaluable en la política: la experiencia para evaluar y aconsejar (Nieto, 2005). Son personas con experiencia y capacidad para comprender a cabalidad las particularidades del escenario electoral y para sacar el mayor provecho de las distintas coyunturas que suelen presentarse durante la campaña. Además de asesorar al candidato en torno a la mejor manera de comprender y aprovechar el panorama político de una localidad, región o país, cuentan con alianzas políticas que pueden redundar en el fortalecimiento de una determinada opción política, así como en el notable incremento de sus adherentes y activistas.

## El equipo estratégico

Está constituido por profesionales en las distintas áreas de especialidad que se requieren para el correcto manejo de una campaña política. No son militantes de los partidos, movimientos o amigos del candidato, sino expertos que se dedican a organizar campañas electorales, con objetividad, sin una agenda política propia que ponga en su horizonte vital ser candidatos, dirigentes del partido o funcionarios (Nieto, 2005).

Este equipo estratégico debe ser dirigido por un consultor político y compuesto por cinco áreas de especialidad, a saber:

- Estratega: elabora la estrategia de la campaña política, con base en el resultado de las investigaciones, y de su amplia experiencia en el ámbito electoral.
- Publicista o creativo: es un experto que puede traducir la estrategia de campaña en una estrategia creativa y sugerir las principales líneas de comunicación de la campaña.
- Imagen corporativa: es un especialista que tiene la capacidad de traducir la estrategia y la comunicación (mensaje o filosofía del movimiento) en imágenes que generen un recuerdo positivo entre el electorado.

-Gestión en Comunicación: es un experto, encargado de elaborar los planes de comunicación, analizar el monitoreo de los medios de comunicación y generar e implementar estrategias para escenarios de crisis.

-Periodista: Es el encargado de manejar las relaciones públicas de la campaña, la agenda mediática del candidato, las ruedas de prensa, las relaciones con los principales órganos y medios de comunicación y de traducir los mensajes y contenidos de la campaña en "noticias" o *free press*.

Los consultores, y en especial quien coordina el equipo técnico, deben tener un acceso directo y rápido al candidato, para poder evaluar el desarrollo de la campaña día a día y enfrentar cualquier escenario de crisis en el transcurso de la misma. Hemos estado en varias campañas en las cuales, para poder acceder al candidato, hay que pasar una serie de filtros. Lo cual hace que, el establecimiento de la más mínima acción se convierta, literalmente en una "misión imposible".

## El comité financiero

Se encarga del manejo financiero de la campaña y de recaudar fondos para la misma. La campaña es una empresa y debe manejarse como tal. Es indispensable contar con un coordinador que ordene el gasto para que contemos, en todas las etapas de la campaña, con los recursos necesarios para enfrentarlas de la mejor manera posible.

## El comité jurídico

Se encargará de todos los aspectos legales y consultas que se generen a lo largo de la campaña. Es fundamental que el equipo de campaña tenga claras las reglas del juego, lo que está permitido o no en la ley electoral que rige el proceso.

## Agenda y coordinación

El tiempo del candidato es uno de los bienes más escasos en la campaña. El candidato es la campaña. Si emplea su tiempo en cosas inútiles, estamos perdidos (Nieto, 2005). Hay que recordar que la campaña se hace para consolidar los votos blandos y conseguir los posibles.

El tiempo del candidato debe administrarse con el mayor cuidado y debe haber al

menos una persona que se encargue de manejarlo, de racionalizarlo, de pensar en su administración. Debe coordinar las tareas del grupo operativo para que las acciones del candidato ganen en eficiencia y cobertura. Un candidato que llega a tiempo y preparado a todos los eventos suele ganar votos, admiración, simpatía y apoyo.

## El comando operativo de la campaña

Para Santiago Nieto, en el comando operativo descansa el verdadero manejo práctico de la campaña. Está conformado por personas sumamente organizadas, capaces de organizar y delegar funciones y, sobre todo, de ajustar los recursos y actividades de la campaña a las particularidades del terreno electoral. La idea fundamental que debe ser tenida en cuenta, es que en el organigrama queden cubiertos todos los aspectos centrales de la campaña, con personas aptas para su manejo. Dicho comando suele estar conformado por:

- Coordinador de acción política: es la persona responsable de hacer operativas las directrices que emanen del Gerente de campaña. Esto con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, articulando de manera eficaz y eficiente los grupos de avanzada, movilización y eventos.
- Logística y movilización: buena parte de los votos vienen del trabajo de base. Hoy es una parte central del juego. Se trata de ir a los votantes directamente y organizarlos. Hay que lograr que los que están con nuestro candidato se movilicen para buscar los votos de sus parientes, amigos, conocidos y vecinos. Una función importante de esta área consiste en la generación de información y en el establecimiento de bases de datos que nos permitan movilizar y administrar adecuadamente a todas las personas que de una forma u otro deseen colaborar con nuestro esfuerzo.
- Avanzada: la avanzada evita que tengamos problemas imprevistos, se encarga de que estén los medios físicos necesarios para que todo funcione bien, nos anticipa la presencia de personas o situaciones incómodas para que podamos variar la agenda a último momento, etc. Como su nombre lo indica, su principal misión consiste en explorar y adecuar el terreno en el que nuestro candidato realizará un acto público.
- Secretaría de eventos: debe organizar una serie de actividades, como reuniones con grupos de votantes, donantes y periodistas. Su misión consiste en idear eventos creativos capaces de convocar, con el menor gasto posible, a la mayor cantidad de simpatizantes y medios de comunicación. No debemos olvidar, en este sentido,

que hoy las campañas deben valerse de eventos imaginativos y creativos que generen un gran impacto y no eleven el gasto electoral.

-Archivo y proveeduría: Esta área es la encargada de proveer de insumos y materiales de promoción a los brigadistas, candidatos y simpatizantes de la campaña. Para lo cual, deben generar un archivo contable y físico de todos los materiales entregados. En ocasiones, esta área también cuenta con la misión de conformar un archivo en el cual se conserven y ordenen todos los materiales gráficos, audiovisuales y periodísticos generados por o en torno a la campaña.

-Formación y entrenamiento: Se encargará de capacitar a brigadistas, líderes y voceros no oficiales. Aquí, las áreas más importantes a tener en cuenta son las de organización, coordinación, motivación y entrenamiento para el adecuado manejo de los medios de comunicación.

Por último, este equipo debe contar siempre con un buen grupo consultor externo. Lo óptimo es contar con una buena agencia de publicidad, una empresa que tenga experiencia en estudios de opinión pública y un antropólogo social. De esta forma, podemos enfrentar de manera ordenada y disciplinada cualquier proceso electoral.

# Bibliografía Recomendada

- Aristóteles (2002), *Arte Poética. Arte Retórica*, Edit. Porrúa, México, (“Sepan cuántos...”).
- Barranco Sáiz, Francisco Javier (1982), *Técnicas de Marketing Político*, Madrid, Ediciones Pirámide.
- Bellenger (1999), Lionel. *La persuasión*, Fondo de Cultura Económica, México, (Colección popular).
- Clausewitz, Karl von (2006), *De la Guerra*, Edit. Colofón, México.
- Cicerón, Marco Tulio (1995) *Acerca del Orador, Libro I*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, (Bibliotheca Scriptorum Graecorum et Romanorum Mexicana).
- Acerca del Orador (1995), Libro II*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, (Bibliotheca Scriptorum Graecorum et Romanorum Mexicana). –
- De la invención retórica (1997)*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, (Bibliotheca Scriptorum Graecorum et Romanorum Mexicana).
- El orador perfecto (1999)*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, (Bibliotheca Scriptorum Graecorum et Romanorum Mexicana).
- Dávalos, López, Alfredo (2011), *Estrategias de comunicación política para jóvenes: La influencia del fenómeno Correa en el voto juvenil durante la campaña presidencial del 2006*, Alemania, Editorial Académica Española.
- Dávalos, López, Alfredo, *El Marketing político*, entrevista realizada al autor, Periódico *El Financiero*, Ecuador, julio 2006.
- (2005), *La medición de fuerzas en la política*, <http://www.strategosec.com/articulos.html>
- (2008), *Obama: La comunicación del cambio*, Revista *Chasquí*, Quito. Número 104.
- Durán, Jaime y Santiago Nieto (2010), *El arte de ganar*, 1era edición, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Durán, Jaime (2001), *Estrategias de comunicación política*, En *Estrategias de comunicación política*, Izurieta, Roberto, Rubén M. Perina y Christopher Arterton,

- Ecuador, Editorial Ecuador.
- Elgarresta, Mario, Como ganar elecciones, Ecuador, Centros de estudios de la sociedad civil 2002.
- García, Virginia, D'Adamo, Orlando y Gabriel Slavinsky (2005), Comunicación política y campañas electorales, Estrategias en elecciones presidenciales, Barcelona, Gedisa.
- Herreros Arconada, Mario (1989), Teoría y técnica de la propaganda electoral (formas publicitarias), Barcelona, PPU.
- Ibinarriaga, Adolfo y Roberto Trad Hasbun, (2009), El arte de la guerra electoral, Campus Libris.
- MacCombs, Maxwell (2006) Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento. Editorial Paidós, España.
- Meyenberg Leycegui, Yolanda y Lugo José Antonio (2011), Palabra y poder. Manual de Discurso Político. Edit. Grijalbo, México.
- Muñoz Alonso, Alejandro (1989), Política y nueva comunicación. El impacto de los medios en la vida política, Madrid, Fundesco.
- Nieto, Santiago (2005), Apuntes de la clase de marketing electoral, Postgrado en Comunicación Política y de Gobierno, Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Ortiz Castaño, Pedro (1993), Manual de técnicas electorales, Madrid, ediciones Ciencias Sociales.
- Orlick, Terry (2009), Entrenamiento mental. Cómo vencer en el deporte y en la vida gracias al entrenamiento mental, 3ª Edición corregida y aumentada, Editorial Paidotribo, España.
- Pérez, Luis Alfonso (2004), Marketing social, México, Pearson Educación de México.
- Reyes Arce, Rafael y Lourdes Munch (1994), Mercadotecnia para las campañas políticas del PRI, México.
- Quintiliano, Marco Favio (1999), Institución Oratoria, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, (Cien del Mundo).
- Sun-Tzu (1999), El arte de la guerra, Edit. Colofón, México.

[www.institutocne.gob.ec](http://www.institutocne.gob.ec)

Visite nuestras redes sociales:



InstitutoDeLaDemocracia



@InstitutoCNE

**Dirección matriz:**

Noruega N10-49 y  
Seis de Diciembre.  
Quito-Ecuador  
Telf: 02 3 948 500

**Zonal Guayaquil:**  
Condominio Tehanga, Cda.  
Álamos Norte, entre  
Av. Democracia y Gilbert.

**Zonal Manabí:**  
15 de Abril y Guillermo Wolf  
(frente al terminal terrestre).  
Telf: (05)2 638 056

**Zonal Azuay:**  
Tarqui 1180 entre Lamar  
y Sangurima.  
Telf: (07) 2 834 464

