

Cuadernos de
**CAPACITACIÓN
ELECTORAL**

CUARTO DE GUERRA Y ESTRATEGIA DE CAMPAÑA

EL PARADIGMA MILITAR EN ACCIÓN

JAVIER SÁNCHEZ GALICIA



EL
PARTIDO
DE **MÉXICO**

IRI
INSTITUTO
REYES HERÓLES

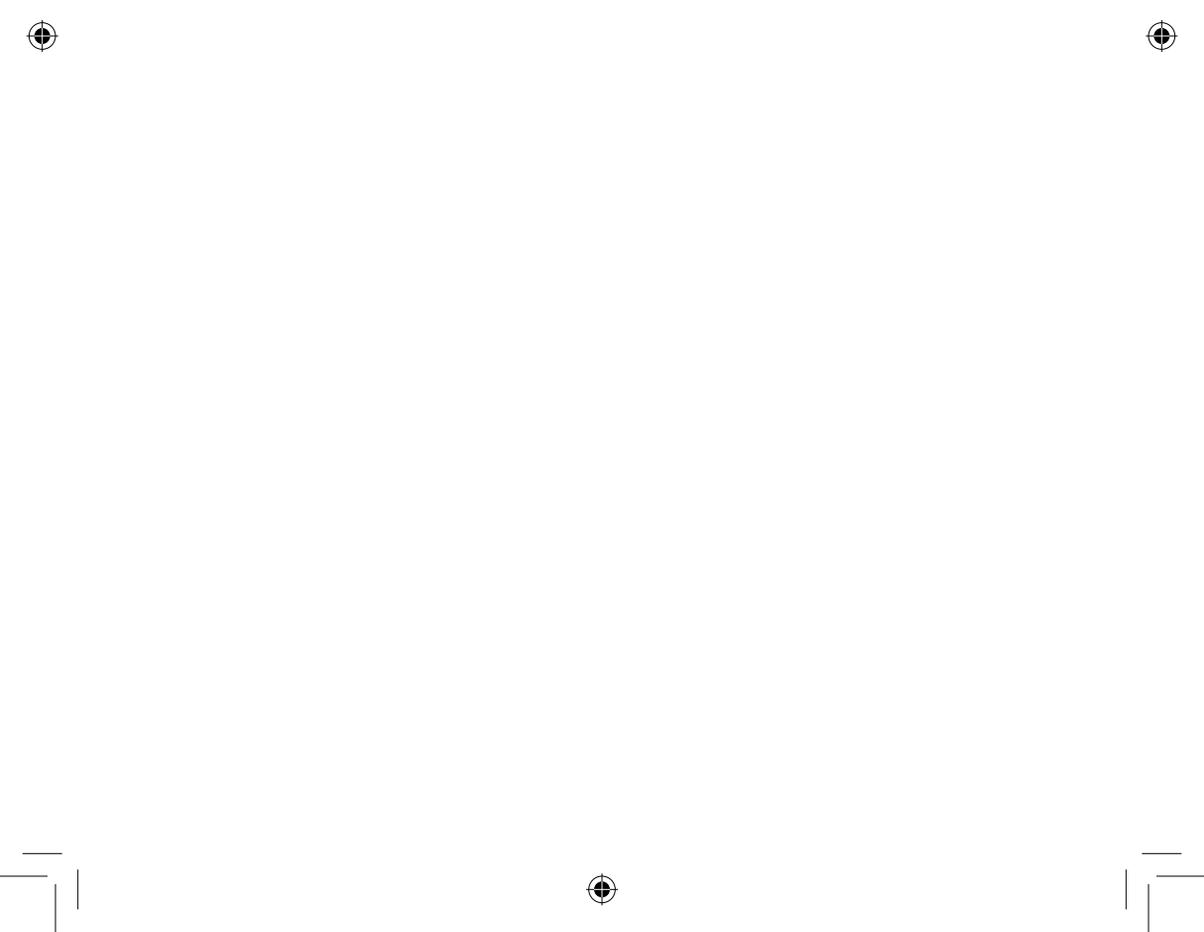






CUARTO DE GUERRA Y ESTRATEGIA DE CAMPAÑA

EL PARADIGMA MILITAR EN ACCIÓN



COLECCIÓN
CUADERNOS DE CAPACITACIÓN ELECTORAL

JAVIER SÁNCHEZ GALICIA

CUARTO DE GUERRA Y ESTRATEGIA DE CAMPAÑA

EL PARADIGMA MILITAR EN ACCIÓN



EL
PARTIDO
DE MÉXICO



INSTITUTO
REYES HERÓLES

3

Cuadernos de
CAPACITACIÓN
ELECTORAL

Alejandro Moreno Cárdenas

Presidente del CEN del PRI

Alma Carolina Viggiano Austria

Secretaria General del CEN del PRI

Lázaro Jiménez Aquino

Presidente del Instituto Reyes Heróles

Primera edición: 2020

ISBN: 978-607-98995-5-4

© INSTITUTO REYES HERÓLES
Insurgentes Norte, 59, Colonia Buenavista,
Alcaldía Cuauhtémoc, C.P.: 06539, CDMX

© PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL

Editor: Javier Sánchez Galicia
Diseño gráficos y portada: Fabián González
Diseño editorial y maquetación: Israel Hernández

Este libro fue realizado como parte de las tareas editoriales para las actividades específicas que lleva a cabo el Partido Revolucionario Institucional, de conformidad con lo dispuesto por el Reglamento de Fiscalización del Instituto Nacional Electoral.

Queda estrictamente prohibida su venta o reproducción para fines contrarios a los establecidos en el propio reglamento.

Hecho en México

Índice

Presentación de la colección	11
Presentación	13
Introducción	15
1. El paradigma militar	19
1.2 El Arte de la Guerra de Sun Tzu	22
1.2 La estrategia como ciencia del conflicto	25
1.3 La guerra y la comunicación política	26
2. El cuarto de guerra	28
2.1 Cuarto de situaciones y la célula de crisis	30
2.2 La importancia del expertise	32
2.3 Doce reglas para el combate	34
2.4 Anticipación y respuesta inmediata	38
3. El war room en la era de la información	41
3.1 Manual de operaciones de información	43
3.2 Simulación en redes sociales	46
3.3 Protocolo ante ataques en la red	49
4. Gestión de crisis	53
4.1 La comunicación reactiva y proactiva	53
4.2 El control de daños	57
4.3 Una crisis empeora o mejora el prestigio	61
5. La batalla discursiva	63
5.1 El conflicto a través del discurso	63
5.2 Campañas negativas	66
5.3 Campañas a la defensiva	69
5.4 Campañas de ofensiva	71
6. La estrategia en campaña	75
6.1 El pensamiento estratégico	76

6.2 El eje rector de la campaña	79
6.3 Un adversario a la vez	80
6.4 Modelos de polarización discursiva	81
1. <i>Perfil de los actores</i>	82
2. <i>Posición a favor o en contra (asuntos de la coyuntura)</i>	82
3. <i>Privilegios vs. necesidades (lucha de clases)</i>	83
4. <i>Paz vs. violencia (seguridad y certidumbre)</i>	83
5. <i>Continuidad vs. cambio (voto antisistema)</i>	84
6. <i>Corruptos vs. menos corruptos (escándalos políticos)</i>	84
7. <i>Temor vs. esperanza (cambio justiciero)</i>	85
7. ¿Cómo hacer un plan de campaña?	87
7.1 Las fases de la campaña	87
7.2 El comando de campaña	92
7.3 El candidato, el mensaje y los medios	94
8. Los medios y el campo de batalla	99
8.1 La campaña por tierra y aire	102
8.2 Medios pagados	104
8.3 La presencia digital en campaña	105
8.4 Medios no pagados	108
8.5 El parte de guerra	112
Conclusiones	117
Bibliografía	123



*Cuadernos de
CAPACITACIÓN
ELECTORAL*

**CUARTO DE GUERRA Y
ESTRATEGIA DE CAMPAÑA**
EL PARADIGMA MILITAR EN ACCIÓN

JAVIER SÁNCHEZ GALICIA



PRD EL **PARTIDO** **IRI**
DE **MÉXICO** REYES HERÓLES

Presentación de la colección

Es evidente que los partidos políticos están en crisis en todas partes. Sobrevivir políticamente en un mundo de grandes desafíos y transformaciones requiere altas dosis de compromiso e inteligencia. Un partido como el Revolucionario Institucional debe repensarse y renovarse permanentemente para estar a la altura de los tiempos y mantenerse como una alternativa viable para los mexicanos.

Llegó la hora de asumir seriamente que México cambió y que nosotros, como partido, también debemos hacerlo. Hoy más que nunca tenemos que ser un partido moderno, cercano a la gente, un partido que ofrezca soluciones, un partido que conecte con los jóvenes y enarbole las demandas de las mujeres, un partido que fije posiciones progresistas e informadas sobre los grandes problemas nacionales y globales, tales como el Covid-19, el cambio climático, los derechos humanos, el medio ambiente, la inteligencia artificial, entre muchos otros.

El PRI siempre ha tenido claro que la política tiene que profesionalizarse. Eso nos diferencia de las demás opciones partidistas. Nadie le ha apostado como nosotros a un proceso de actualización permanente, y a la formación de liderazgos. Demos pasos importantes en la preparación de nuestros cuadros, con herramientas útiles para el análisis de los fenómenos

PRESENTACIÓN

políticos, sociales y electorales. Con ese propósito, nuestro partido, a través del Instituto de Formación Política “Jesús Reyes Heróles”, pone a disposición de sus militantes y simpatizantes, y del público en general, la presente Colección editorial “Cuadernos de Capacitación Electoral”.

Alejandro Moreno Cárdenas

PRESIDENTE DEL CEN DEL PRI

Presentación

Según una frase célebre atribuida al pensador alemán Carl von Clausewitz, “la guerra es la continuación de la política por otros medios”. De acuerdo con esta teoría, los elementos del odio, el cálculo y la inteligencia (dicho de otro modo, la pasión, el juego y la política) forman una “trinidad” inseparable. En una línea similar de ideas, otro conocido jurista alemán, Carl Schmitt, sostenía que la política es conflicto, un campo de acción delimitado por los amigos y los enemigos. En virtud de estas posiciones no es de extrañar que muchos analistas conciban a las elecciones en las democracias modernas como una guerra de estrategias entre dos o más adversarios, lo que supone adoptar instrumentos adecuados para vencer en la batalla. Al lugar donde se diseñan dichas estrategias y se planea, paso a paso, la contienda electoral antes, durante y después de unos comicios, los comunicadores políticos lo llaman “cuarto de guerra”.

Precisamente, de ello trata el presente volumen, elaborado por *Javier Sánchez Galicia*, uno de los comunicadores políticos más influyentes en la actualidad. Más específicamente, el autor nos propone un modelo detallado para conducir una campaña electoral, de principio a fin, teniendo siempre presente a los adversarios por vencer, así como las características del contexto y la sociedad en la que se actúa. Para ello se abordan cuestiones básicas como el paradigma militar; el cuarto de guerra en la era de la información; la gestión de crisis; la batalla discursiva; la estrategia en campaña; los planes de campaña; los medios y el campo de batalla.

El presente volumen forma parte de la colección Cuadernos de Capacitación Electoral, un esfuerzo editorial que aspira a reunir los principales temas, aportes, experiencias y a los especialistas de la materia electoral indispensables para proveer una adecuada formación, tanto teórica como práctica, a todos los interesados en la comunicación política, ya sean profesionales o principiantes. Fundamentalmente, se busca contribuir a mejorar la cultura política de los ciudadanos que participan en procesos democráticos con las armas que otorgan la actualización profesional y la formación política.

Con este esfuerzo editorial, el Instituto de Formación Política “Jesús Reyes Heróles” cumple sus objetivos centrales: contribuir a la formación política de los mexicanos, en general, y a la capacitación de los profesionales de la política, ya sean consultores o cuadros partidistas, en particular. Reconocemos en el presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional, Alejandro Moreno Cárdenas, su apoyo decidido para impulsar esta nueva colección editorial, que se suma a muchas otras empresas culturales realizadas por el PRI.

Al finalizar este volumen, se espera que los lectores cuenten con los elementos suficientes para conducir una campaña política, como el diseño de la estrategia; el análisis de los contrincantes; la formulación de alternativas paso a paso en situaciones críticas o inesperadas; el cierre más efectivo para obtener la victoria, entre otros aspectos cruciales en una contienda electoral. En otras palabras, el lector dispondrá de los elementos necesarios para montar un cuarto de guerra electoral y constituir un comando de campaña, a partir de la utilización del paradigma militar.

Mtro. Lázaro Jiménez Aquino
Presidente del Instituto de Formación Política
“Jesús Reyes Heróles”

Introducción

Durante 25 siglos la estrategia ha sido considerada como un fenómeno militar. Frontinus lo define como: “todo aquello llevado a cabo por un caudillo que se caracterice por su visión de futuro, ventaja, compromiso o resolución” y Herodoto diferencia entre la estrategia, “dirección de una armada”, y estratega, “cargo, o dignidad de jefe de armada”. Durante este periodo ¿en qué momento se han cruzado las trayectorias de la estrategia, la comunicación y la política?

En el propio término *comunicación*, se encierran ciertas ideas que nos remiten a la política, tales como integración (crear vínculos comunes) y la esfera pública en que se generan (la *polis*) y a la cual fortalecen. Y, aunque no se pudo hablar con propiedad de estrategias de comunicación hasta las primeras décadas del siglo xx, la comunicación estratégica ha sido un fenómeno demasiado importante como para sustraerse al interés de los poderosos que intuían su gran potencial aplicado a la guerra, la política o a la religión. Sun Tzu le confiere un valor especial a las señales visuales (banderas y estandartes) y acústicas (címbalos y tambores): “No sólo para que los soldados actúen al unísono, sino también para confundir al enemigo sobre la dimensión de tu ejército e infundirle temor”.

Además, explica otros significados:

- La interpretación de conductas y mensajes. “Si el enemigo te envía mensajeros y te hablan humildemente,

es que está preparado para atacar; si te habla con orgullo es que se va a retirar”.

- El rumor. “Cuando los hombres se agrupan constantemente en pequeños coros y se hablan a la oreja, es que el general ha perdido la confianza de la armada”.
- El peligro de desvincular la palabra y la acción. “El rey no ama más que las palabras vacías, no es capaz de ponerlas en práctica”.

Otro buen ejemplo —ya en Roma— es la conocida epístola *Commentariolum petitionis* que Quinto Tulio Cicerón dirigió en el año 64 antes de Cristo, a su hermano Marco Tulio. En ella, le sugería diversas estrategias para ganar la confianza de los electores, unos meses antes de su campaña para las elecciones al Consulado.

Durante un largo periodo, la comunicación estratégica ha merecido la atención de la retórica, de la propaganda, de las investigaciones sobre comunicación persuasiva y de una, todavía incipiente, publicidad. La idea de unir comunicación y estrategia estaba ya presente en los estudios sobre opinión pública desde la Grecia clásica (la *doxa* platónica); en aquellos autores que añadieron al factor político el conocimiento estratégico.

Manuel Santaella (1990) utiliza un texto del propio Maquiavelo dirigido al príncipe, para hacernos ver hasta qué punto supo apreciar la importancia de la opinión e imagen pública:

Los hombres en general juzgan más por los ojos que por las manos, ya que a todos es dado ver, pero palpar a unos pocos: cada uno ve lo que pareces, pero pocos palpan lo que eres y estos pocos no se atreven a enfrentarse a la opinión de muchos, que tienen además la autoridad del Estado para defenderlos.

Este texto que tiene en sus manos, como parte de la colección Cuadernos de capacitación electoral, editada por el Instituto Reyes Heróles, explica la manera de abordar una campaña electoral, desde el paradigma militar. Así, encontrará los términos propios de la milicia, como la estrategia, las tácticas, el comando de guerra, el plan de campaña, el terreno de batalla, el cuarto de guerra, el ataque y el contra ataque, los misiles (mensajes negativos), la comunicación por tierra y aire, inteligencia y contra inteligencia (investigación de la oposición) y las operaciones de información conjunta.

Se establece la diferencia entre el cuarto de guerra, el cuarto de situaciones y la célula de crisis. La importancia del expertise de quienes integran el comando de campaña y el protocolo que se debe aplicar en la operación de campaña electoral. Se destaca el funcionamiento del war room en la era de la información, los escenarios de confrontación discursiva y simulación en redes sociales, la vigilancia a partir del uso del big data, entre otras metáforas de la guerra.

En este manual también describo los pasos para diseñar una estrategia, cómo trazar un plan de campaña y los parámetros para entender el papel que juegan los medios de comunicación en tiempos de infoguerra.





1 El paradigma militar

Los primeros textos escritos —y con ellos las primeras elucubraciones teóricas— aparecen en el ámbito militar en China y en Grecia, en el siglo v a. C. y responden a dos concepciones diferentes de la estrategia. Mientras para Occidente se trataba del uso inteligente de la fuerza (en una confrontación de ejércitos), en Oriente, el énfasis se ponía en el uso de la inteligencia para resolver el conflicto (en una confrontación de estrategias). Ambas líneas viven vidas separadas, pero coinciden en que la estrategia es un conocimiento reservado exclusivamente al ámbito militar.

Desde esos primeros textos, muchas cosas han cambiado: las necesidades, las armas, los sistemas de combate/defensa, la figura de quienes están en condiciones de formularlas, las relaciones de los estrategas militares con el poder y la política, los sistemas de información y de desinformación, entre otras. Esos cambios han generado innovaciones en la estrategia militar, pero, si algo no ha cambiado, es la nitidez con que esta concepción de la estrategia acota el fenómeno objeto de su estudio: la dirección del conflicto armado y la defensa del Estado. A continuación, veremos el desarrollo de este concepto en diferentes lugares.

Grecia. El término estrategia procede del griego *strategia*. Surge tras la grave derrota que los ejércitos medos y persas infligieron a los pueblos helénicos (Alonso Baquer, 2000).



Es como si hubiesen decidido hacerlo mejor la próxima vez. La palabra tiene un origen fónico derivado de *strategós* (general), compuesto de *stratós* (ejército, más propiamente, la infantería desplegada en capas sobre el terreno, de donde deriva también estratificación en geología) y del verbo *agein* (conducir). Se refiere, pues, al cargo propio del conductor de la tropa. Subrayemos ese sentido inicial de conducción y liderazgo, pues son cualidades que hoy entendemos propias de un buen político y su equipo de campaña.

Roma. Vuelve a aparecer la palabra estrategia durante el apogeo del Imperio romano, pero esta vez con *strategia* y con la acepción de prefectura, gobierno militar de provincias. El énfasis pasa de las aptitudes del mando al área geográfica en que este ejerce su poder, lo cual le da un sentido espacial al término. Así, la utilizó Plinius Secundus, (muerto en el año 79 d. C.). Pero los generales romanos no solo recibieron de los griegos la palabra *strategia*, sino también el arte de la estrategia. La necesidad o la ambición de Roma era ensanchar las fronteras, y Julio César tenía que servirse con acierto del arte de la estrategia para tal propósito. En este contexto, Tito Livio introdujo una reflexión política sobre las raíces del poder que habían hecho crecer a la República romana. Quince siglos más tarde, la habría de recoger el florentino Nicolás Maquiavelo quien, a comienzos del siglo *xvi*, fundamentó el

pensamiento moderno sobre el conflicto militar y su incidencia en la política y las relaciones interestatales.

El Renacimiento. Maquiavelo refunda la estrategia en una doble dirección: la abre a la política y la racionaliza. El padre de la ciencia política dio un gran peso al factor racional en su análisis de la estrategia militar. Compartía la creencia del Renacimiento, en cuanto a la razón del hombre y su optimismo. En su escrito *El arte de la guerra* (un título que repiten diferentes autores), Maquiavelo expresa que la guerra es un hecho necesario para el Estado. Por ello, la guerra no podía quedar supeditada al azar, y se afanó en la búsqueda de las leyes que rigen los acontecimientos militares.

Maquiavelo estaba convencido de que, valiéndose del arma de su razón, el hombre estaba capacitado para conquistar y destruir el reino del azar. Revisó los métodos tradicionales de la organización militar y convirtió la preparación eficiente para la batalla en el único criterio para la composición del ejército (Agozino, 1989). La racionalidad instrumental de Maquiavelo va a tener una fuerte influencia hasta nuestros días.

La Ilustración. En un intento de aligerar esta reseña, damos un salto del Renacimiento a la Ilustración. Llegamos justo a tiempo para vivir uno de los momentos históricos de la estrategia. Es 1772 y ese año se publican, en París, los trece capítulos de Sun Tzu, rebautizados como *El arte de la guerra*. Ello fue gracias a la traducción del Padre Amiot, misionero jesuita que trajo consigo el texto desde Pequín. Las dos grandes concepciones de la estrategia se encuentran así, por primera vez.

China. La obra cumbre de la estrategia oriental es *El arte de la guerra*. De ser ciertos los datos que sitúan esta obra a finales del siglo vi a. C., significaría que fue escrita unas décadas antes de que el término griego apareciese documentado. Pero, ni Sun Tzu la tituló así ni tampoco utilizó nunca los términos estrategia y estratagema. En chino arcaico, además de estrategia, significó proyecto, plan, idea, estratagema, táctica, artimaña, truco.



1.2 El Arte de la Guerra de Sun Tzu

El pensamiento estratégico de Sun Tzu se apoya en dos ideas: la astucia y el cálculo. Defiende la tesis de que la batalla debe ser ganada más por la maniobra y la astucia, que por el choque armado. Otorga una gran importancia a la heterodoxia y a la sorpresa como factores del éxito estratégico. Para él, el principio estratégico supremo consistía en vencer y someter al enemigo sin combate: todo el arte de la guerra está basado en el engaño.

Como Hegel, Sun Tzu critica la resolución de la guerra por medio de exterminios. Para él, la confrontación no es entre ejércitos, sino entre estrategias: la mejor estrategia es atacar la estrategia del enemigo. Llegar a la batalla auténtica con sus correspondientes destrucciones es, pura y simplemente, un error por parte de ambos generales. Este es el modelo ideal de la guerra concebida como juego (Echeverría, 1980). En última instancia se resigna al empleo de la violencia: Solo cuando no fuera posible derrotar al enemigo por esos medios (maniobra y astucia), se debe recurrir a la fuerza armada. Pero, incluso en ese supuesto, impone que bajo las siguientes condiciones: por el más corto tiempo, con el menor sacrificio de vidas e infligiendo al enemigo las menores pérdidas materiales posibles.

La moderación de Sun Tzu contrasta con la idea legitimadora, primero maquiavélica y después neo clausewitziana, de una supuesta “racionalidad” de la guerra, como acto de violencia llevada a sus extremos. El pensamiento de Sun Tzu influyó en Hô Chi Minh y Mao Tse Tung. En Occidente, su mensaje prendió tardíamente en una sociedad cansada de la violencia de la Segunda Guerra Mundial y las tensiones de la Guerra Fría.

Encontramos la sombra alargada de Sun Tzu en las palabras del general Beaufre, cuando define a la estrategia como “el arte de la dialéctica de las voluntades que utilizan la fuerza para resolver el conflicto”, y de Liddell Hart (1954): “La perfección de la estrategia es, en consecuencia, producir una decisión sin ninguna seria confrontación”.

La validez de los principios estratégicos de Sun Tzu aplicados al mundo empresarial ha sido también destacada por numerosos autores y libros (Chow, 1991; Freire, 1997). Hoy es un icono de Hollywood (véanse Wall Street de Oliver Reed y algunas de las películas que interpreta Steven Segal). Es fácil de encontrar en las librerías de los aeropuertos, aunque en versiones un tanto frívolas: “SunTzu para ejecutivas agresivas”, o “Sun Tzu a la hora del té”, etcétera. Pero sería un error pensar en Sun Tzu como un hecho aislado, pues los tratados de estrategia responden a una rica tradición en China, donde tenían carácter secreto. Lu Tajie cita 1300 títulos, de los cuales solo 288 están disponibles.

La influencia de la obra de Sun Tzu y de su doctrina, basada en el triunfo de la inteligencia sobre la fuerza, ha sido importante para estrategias posteriores de China, Japón y Rusia (Alberto Pérez, 2008). China, por ejemplo, tiene un recetario de estrategia militar organizado en 36 capítulos y principios denominado Las treinta y seis estratagemas. Por su parte, en Japón, el arte de la guerra está reservado a los samuráis y a otros grupos de élite.

Como ejemplos de tratados sobre la guerra y al arte de la espada (bushido) encontramos El libro sobre las tradiciones

familiares en el arte de la guerra de Yagyū Munemori y El libro de los cinco anillos, de Miyamoto Mushashi. El arte tradicional del bushido japonés y la mística de los samurái siguen vivas en el Japón actual, y marcan el curso de las relaciones políticas, profesionales y personales.

Fue en 1843 cuando la palabra estrategia recibió la aceptación y respaldo de la Real Academia Española de la lengua. Como era de esperarse, la primera acepción de la rae fue, y sigue siendo, militar: “arte de dirigir las operaciones militares”.

En el siglo xix, se produjo un hecho importante: la separación entre estrategia militar y política. La distinción careció de sentido mientras las dos funciones las asumía una misma persona (caso de Federico de Prusia y Napoleón), pero, cuando el mariscal Von Moltke describió la estrategia como la “adaptación práctica de los medios puestos a disposición de un general para el logro de un objetivo que se persigue”, fue ya muy clara la diferencia entre estrategia y política. En esta definición destaca la responsabilidad de administrar bien los recursos que el gobierno asigne. por tanto, las palabras de Von Moltke tienen además el mérito de destacar el rasgo del estratega como “administrador de recursos”.



1.2 La estrategia como ciencia del conflicto

A inicios del siglo xx, los principios estratégicos elaborados en el ámbito militar se comenzaron a aplicar analógicamente a otros conflictos civiles sin violencia necesaria, así como a otras áreas del conocimiento. La estrategia se convirtió, así, en la ciencia del conflicto, como Schelling (1960) la bautizó. Ese impulso invasor de la teoría estratégica solo se puede entender si se le relaciona con la ola de desregularización que Occidente estaba viviendo en esos años. Con ella, emergieron conflictos sociales que hasta ese momento habían estado ocultos.

No es casualidad que, en 1907, la American Sociological Association le dedicara al conflicto su sesión anual. Dos factores habrían de tener una especial incidencia en esta extensión analógica: a) La desvinculación de la estrategia del uso de la fuerza; b) La extensión de la estructura de la situación de conflicto del campo militar a otras áreas de la vida social sin violencia necesaria.

La idea de que existen otros conflictos aparte de la guerra y que la fuerza no es la única ni necesariamente la mejor forma de resolverlos terminó aplicando la inteligencia de la estrategia a otros campos de competencia sin violencia necesaria, como puedan ser la política o la economía siempre que se diesen ciertos factores:

- La persecución de objetivos en situaciones competitivas
- La participación de otras personas o sistemas que con su intervención (real o potencial) puedan perjudicar la consecución de dichas metas
- La posibilidad de elección entre diferentes alternativas de acción



La idea no era original, estaba ya en Clausewitz: “Sería mejor si en vez de comparar la guerra con cualquier otro arte, la comparáramos con el comercio, que es también un conflicto de intereses y actividades humanas”. La analogía entre la guerra, la política y el mercado (de votos, productos, servicios) ha llevado a confusión a muchos hombres y mujeres de acción, al creer que la vida es un campo de batalla y que todo competidor o adversario político es un enemigo. Este es un error que se debe evitar, pues una teoría pensada para el conflicto puede funcionar mal en una sociedad llena de interdependencias, y donde una negociación suele ser mejor que una confrontación.

1.3 La guerra y la comunicación política

Como ya señalamos, el término war room está asociado con las actividades militares. Aplicado a otros ámbitos como la política o los negocios, se define como la oficina central de mando, donde se elaboran las estrategias y se toman las decisiones en una campaña (Safire, 2008). Por su parte, Ibinarraga y Trad (2009) lo definen como el cuerpo colegiado de trabajo

diario que realiza las acciones tácticas de una campaña política moderna, al responder al ataque o la denuncia.

En comunicación política, el término war room se asocia con un grupo de personas con diferentes especialidades y visiones que aportan su experiencia y conocimiento, para establecer las acciones por seguir en una campaña electoral. El trabajo de este grupo especializado no solo se concentra en responder al ataque de los opositores, sino anticipar acciones que le permitan conservar una ventaja en la contienda (Carville y Begala, 2002). Las actividades son diarias y obedecen a una planeación estratégica que previamente ha sido diseñada y plasmada en un tablero de mando.



Debido a que, actualmente, las batallas políticas se libran en los medios de comunicación, los miembros del war room deben ser, ante todo, especialistas en analizar la información disponible (noticias, encuestas, mensajes, pautas, etcétera), y contar con la experiencia necesaria para construir respuestas contundentes y oportunas. Experiencia, especialización y, particularmente, conocimiento en comunicación son las características de los miembros del cuarto de guerra. Como dirían Carville y Begala (2002), deben ser más rápidos, más inteligentes y más agresivos que el oponente.





2 El cuarto de guerra

Considerado el filósofo de la guerra, Karl von Clausewitz escribió *De la guerra*, editada en 1832, después de su muerte. Clausewitz dejó una huella importante en el pensamiento estratégico militar, pues se centra en que, para evitar la guerra total (contrario al pensamiento occidental del uso de la fuerza), es importante generar guerras locales. Los términos de las operaciones militares fueron aplicados por autores de Occidente en la política y los negocios.

Durante la Segunda Guerra Mundial, se bautizó al cuartel general de Winston Churchill como el Cabinet War Room (Patterson, 2005). Este era un espacio ubicado en King Charles Street; refugio subterráneo que se construyó para resistir los ataques de la fuerza aérea nazi contra Londres. Ahí, el primer ministro inglés tomó las decisiones más importantes de Inglaterra durante esta guerra. Cuando Sir Winston Churchill inspeccionó y dio el visto bueno a este refugio, dijo: “This is the room from which I will direct the war” (Safire, 2008).



**“THIS IS THE ROOM
FROM WHICH I WILL
DIRECT THE WAR”**

El nombre fue retomado y prácticamente relanzado por Hillary Clinton en 1992, durante la campaña presidencial de su marido, con el fin de designar un “centro estratégico” para el ataque y los contra ataques. Este funcionaba en la antigua redacción del diario Arkansas Gazette en Little Rock. Ahí, James Carville y George Stephanopoulos sostenían dos reuniones diarias (07:00 a. m. y 07:00 p. m.) con otros asesores y especialistas, para revisar encuestas, anuncios, noticias y los ataques de la oposición. Pero, en especial, planeaban las respuestas y los cursos de acciones por ejecutar en eventos futuros, sin perder de vista el objetivo central de la campaña (Safire, 2008).

El cuarto de guerra fue diseñado para la acción. De hecho, antes de que Hillary Clinton le diera ese nombre, se le denominó cat (Clinton Action Team) (Carville y Begala, 2002). La filosofía del cuarto de guerra era pasar de la responsabilidad del creador de la idea al que se resiste a la idea. Si una idea es suficientemente buena para resistir noventa minutos de escrutinio de algunas de las personas más resistentes e inteligentes del país, probablemente, sea una muy buena idea.

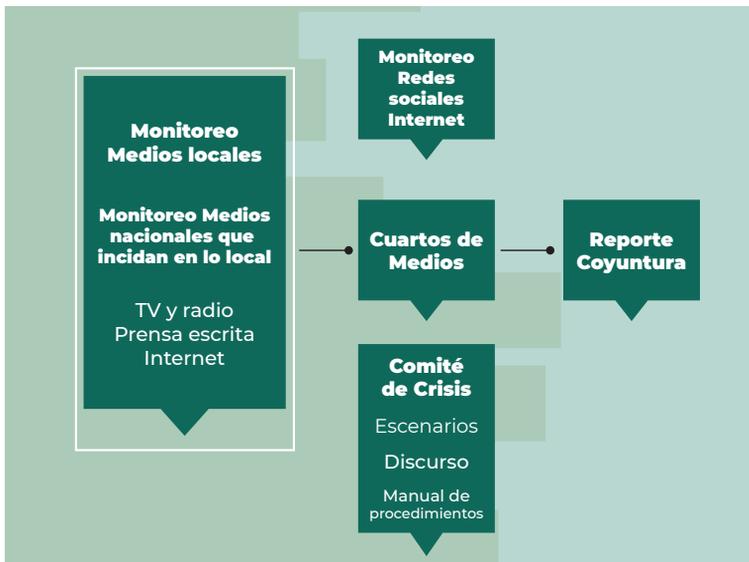
Como explican James Carville y Paul Begala (2002), no se trataba solamente de responder a los ataques; era necesario anticiparlos aún antes de que fueran concebidos por sus opositores. Cuando los periodistas apenas estaban percibiendo un hecho, desde el cuarto de guerra, se tenía ya el antídoto.

2.1 Cuarto de situaciones y la célula de crisis

El war room tiene resonancias guerreras que sorprenden, intrigan y se mantienen como algo muy confidencial. La ventaja de la concepción anglosajona reside en su sinceridad y proviene de Estados Unidos, en donde forma parte de las herramientas para ayudar a la decisión y la resolución de los problemas. También se le llama cuarto de operaciones, o sala

de operaciones. ¿Pero cuál es la diferencia entre el cuarto de situaciones, el cuarto de guerra y la célula de crisis?

- **El cuarto de situaciones** tiene un sentido estratégico. Por lo general se instala en instituciones públicas o privadas. Su composición y operación requieren de un tiempo más prolongado. El cuarto de situaciones desarrolla un sistema de anticipación; establece estrategias de respuesta inmediata que controlen daños, disminuyan impactos negativos y mejoren la posición de la institución ante posibles señalamientos negativos e inesperados. Apuntala el trabajo de comunicación institucional para transferir el desempeño en una percepción positiva que lleve a un consenso social aprobatorio.



- **El cuarto de guerra** es la oficina central de mando. Un cuerpo colegiado de trabajo diario que realiza las acciones tácticas de una campaña política. No solo se

concentra en responder el ataque de los opositores, sino que anticipa acciones que le permitan conservar una ventaja en la contienda. Opera en situaciones de ataques y contra ataques dinámicos, donde es necesario prever oportunidades y amenazas, para alinear los recursos y dar viabilidad a los objetivos. El cuarto de guerra permite estructurar información y decisiones para intervenir, en una forma coordinada, con puntualidad y en forma eficaz.

- **La célula de crisis** tiene dos escuelas en combate. La primera es operacional y consiste en la integración de un grupo multidisciplinario que se instala a las puertas del horror, al pie de un volcán en erupción. Su propósito es provocar la calma, reconfortar, orientar; intentar heroicamente manejar lo inmanejable: el caos. La segunda es una rama de la comunicación, es una especie de “especialización en urgencias”, como se diría en medicina. A diferencia del cuarto de guerra, tiene como principal vocación tratar las situaciones de crisis y no de sus raíces o sus síntomas. Por ello, se recomienda, como operación paralela, designar un comité especial para atender la crisis y evitar que se convierta en el tema central de la campaña.

2.2 La importancia del expertise

El war room funciona de manera diferente, es más confidencial, menos mediático, es un elemento útil para la toma de decisiones, mediante la consulta de datos y conocimientos precisos de los factores internos y externos. Tiene un valor estratégico.

En varias ocasiones se ha intentado traducir el war room: centro de operaciones, centro de campaña, sala del Estado mayor, cuartel general, sala de guerra o incluso búnker electoral. Lo cierto es que cada uno posee identidad y características

propias que lo hacen diferente de otros, en la misma lógica de que cada campaña es diferente.

El war room se compone por actores reunidos, al mismo tiempo, en un desafío o reto; en un escenario que debe conducir a obtener el éxito de una campaña. Todo ello, en sinergia con un medio ambiente jerárquico y colaborativo. Uno de los miembros más importantes del grupo es el líder, el gerente de la campaña o el estratega; una suerte de deus ex machina de la obra, el top management. Su presencia es difusa, pero omnipresente: es el responsable de la misión, tiene el control de los niveles jerárquicos intermedios, dispone del presupuesto y de los medios necesarios, recibe los resultados y las conclusiones.

El war room en tanto designa a un grupo especializado que reúne los principales hechos de la campaña electoral para su análisis, estudia los discursos de los adversarios y replica acciones lo más rápido posible, siempre intenta influir en la opinión pública.

Pero lo verdaderamente importante del war room es que sea efectivo y que los consultores con expertise en esta materia puntualicen sus funciones. En especial, es necesario que establezcan las orientaciones básicas para optimizar el funcionamiento de este órgano colegiado. Ibinarriaga y Trad (2009) refieren seis acciones básicas por realizar en el cuarto de guerra:

- Seguimiento puntual y diario de la opinión publicada desde donde se construyen los términos del debate del día, tanto del candidato como de sus opositores.
- El monitoreo de las pautas publicitarias, tanto de la propia campaña como la del adversario.
- Construcción del mensaje del día y el soundbyte del candidato; esos diez segundos del mensaje que queremos que sean retomados por los medios de comunicación.



- Análisis de los frentes abiertos. Es decir, los focos rojos, temas o posturas que ponen en riesgo el posicionamiento del candidato y que, por lo tanto, es necesario aclarar o defender. Se deben identificar también los puntos débiles de los adversarios, con el fin de marcar las líneas de ataque.
- Establecer lineamientos para la operación de las tareas relacionadas con la comunicación. Esto incluye tanto las líneas para los contenidos de los boletines de prensa, las sugerencias para convocar a rueda de prensa, así como las propuestas para utilizar voceros, ya sean terceros aliados o simpatizantes de la campaña.
- Capacidad de respuesta; sugerir piezas de ataque o de denuncia. Es decir, la realización de líneas creativas,

de copias y de ideas de contenidos e imágenes para aprovechar las ventajas que ofrecen los errores de los adversarios y minimizar riesgos.

2.3 Doce reglas para el combate

Una descripción clara y coloquial de cómo funciona el war room es la experiencia que describen Carville y Begala (2002). Los autores recuperan las técnicas y tácticas que han sido probadas en batalla. El propósito es “ser más rápido, más inteligente y más agresivo”. Para ello, recomiendan doce reglas que forman parte de su experiencia en campañas:

1. **Don't quit. Don't ever quit.** (No renuncies. Nunca renuncies). Además de ser inteligente, tener personalidad y poseer una buena fortuna, los candidatos deben tener como atributos principales la perseverancia, la dureza y la tenacidad.
2. **Kiss asses (besa traseros).** La definen como una suerte de arte y ciencia en donde nadie consigue llegar a la cima sin aprender cómo tratar con personas que no puede tolerar. Usualmente, el mejor camino para tratar con esas personas es fingir que puedes tolerarlos. Y la primera forma que recomiendan es escuchar, enganchar al interlocutor verbal, visual e intelectualmente.
3. **Kick asses (patea traseros).** La política es a menudo negativa porque sufragar es una opción mutuamente excluyente, solo hay un ganador. Por ello, ser agresivo en política se traduce en una palabra: ataque. Ser agresivo se vuelve vital cuando no se es capaz de conseguir avance en la primera ofensiva. Si el ataque inicial del oponente es agresivo, tu respuesta tiene que ser doblemente agresiva. El objetivo de la campaña no es contestar todos los ataques del oponente,

sino hacer que el adversario enloquezca, tratando de contestar todos tus ataques.

4. **Frame the debate** (enmarca el debate). Los profesionales de la política llaman al acto de definir el terreno del compromiso como “enmarcar el debate”. Ser agresivo ayuda a forzar la toma de decisiones en un terreno más favorable: controlar la agenda. La teoría del mercado político dice que, si el candidato no se enfoca en los temas que son más importantes para los votantes, su adversario ganará y el perderá.
5. **Understand the difference between strategy and tactics** (entiende la diferencia entre estrategia y táctica). El objetivo es una meta amplia. La estrategia es el plan de acción para alcanzar esa meta. Y las tácticas son los diversos pasos para llegar a la meta. Se debe mantener el último objetivo en mente, todo el tiempo; diseñar una estrategia de múltiples etapas para llegar ahí y, entonces, tener la suficiente flexibilidad para llevar un camino u otro, de acuerdo con las circunstancias a cada momento.
6. **Be open** (sé abierto). En el cuarto de guerra nunca se deben tener las encuestas bajo llave. La apertura y el empoderamiento que representa deben ir en toda la organización, de arriba abajo. Ser abierto no solo es hacer las cosas correctamente, es la forma inteligente de hacerlas. En la era de la información, las personas pueden detectar una mentira, especialmente en una mentira pública.
7. **Know how to communicate** (sepa cómo comunicar). Las seis reglas para lograr una comunicación exitosa son:
 - Decir una historia. En ella debe haber un protagonista o héroe y un antagonista. Estos tienen un conflicto, lo cual lleva a un drama y a un final o resolución.
 - Ser breve. En este tema se vuelven vitales los sound bites o frases de fuerza.

- Ser emocional. Se debe lograr transmitir sentimientos dentro de los argumentos, de forma que se refuerce el mensaje.
 - Ser único. No se puede decir lo mismo que el oponente, se debe ejercitar el esbozo de distinciones que lleven a los electores a elegir su propuesta.
 - Ser relevante. Hacer que el mensaje sea relevante para las necesidades, preocupaciones y sueños del electorado. De lo contrario, ellos se apartarán.
 - Repetir el mensaje incansablemente. La verdadera prueba de la disciplina en el mensaje se dará si se es suficientemente hábil para repetir el mensaje cuando alguien intente cambiar el tema. Es esencial regresar con una obligación “fanática” al mensaje, una y otra vez.
8. **Work your ass off** (mueva su trasero). No hay atajos. Trabajar duro puede constituir, para quienes carezcan de genio innato, una rendija para las habilidades interpersonales, aún con feas cicatrices y tatuajes. Pero, con una fuerte labor ética, incluso los genios, los encantadores y los tontos con piel impecable dejarán de ser perdedores.
 9. **Turn weakness into strength** (convierta las debilidades en fortalezas). En efecto, las personas que están forzadas a dar resultados, a pesar de poseer inteligencias del tipo no tradicional, a menudo desarrollan mejor sus hábitos de trabajo y su carácter severo que personajes que se destacan de la manera tradicional. Estamos convencidos de que cada uno merece una oportunidad para probarse a sí mismo.
 10. **Be nimble, Jack** (sé ágil, Jack). La habilidad para adaptarse a un ambiente cambiante, a las nuevas realidades, es esencial. Solo los líderes que sean lo suficientemente flexibles podrán cambiar con los tiempos que vivimos. Ser flexible permite manejar adecuadamente lo que se presente en el camino.

11. **Know how to recover when you really screw up** (reconoce cómo recuperarte cuando verdaderamente fracasaste). Encarémolo: todo mundo fracasa. No hay uno de nosotros a quien no le haya pasado. La diferencia para los políticos es que sus fracasos se liquidan sobre la página de los diarios. Así, los políticos (al menos los buenos) desarrollan una habilidad para recuperarse de sus fallas.
12. **Know what to do when you win** (Saber qué hacer cuando ganas). El reto es llegar a ser grande y no caer. Eso requiere habilidad, algo de gracia y suerte. Una vez que se ha ganado, la meta no es regodearse; se trata de ganar otra vez. Se debe hacer todo lo necesario para ponerse al alcance de otra victoria. No hacer algo ahora hará mucho más difícil la próxima batalla.

El war room puede ser también una fábrica de lodo cuando se trata de una campaña sucia. Una obra que ilustra las “fábricas de lodo” es la de Swint (2006). El autor presenta las veinticinco mejores campañas negativas en la historia de Estados Unidos.



Para empezar, el autor afirma que no hay que hacerse tontos, la gente ama las campañas, en especial las negativas, pese a que en cada encuesta los electores digan que no les gusta la

negatividad y las campañas de lodo. Explica que hay dos razones principales: primero, que a la gente le encanta el chisme y las campañas están llenas de ellos. La segunda razón es que las campañas negativas son efectivas y la gente las recordará por mucho tiempo.

2.4 Anticipación y respuesta inmediata

Una de las recomendaciones recurrentes es que, en el transcurso de una campaña, lo importante es responder rápido a los ataques y a la información adversa. Replicar e incluso anticipar los ataques antes de que se produzcan, esa es la función primordial del war room.

La imagen de los candidatos es más importante que los hechos y siempre debe ser percibida desde una posición de fuerza. Para la mayor parte de los electores, la forma es el fondo. La mujer o el hombre políticos en campaña deben siempre aparecer como seguros, informados, en posesión de la ofensiva. El mayor de los defectos es aparecer como indecisos, vacilantes.

En el war room, se analizan detalladamente los temas negativos del oponente. Las encuestas de opinión y los grupos de enfoque son las herramientas que nos permiten conocer de los electores sus tendencias y su opinión sobre los temas más interesantes. Así, el war room se perfeccionó como una forma de arte. Un personaje muy representativo de esta modalidad fue Karl Rove, jefe del Estado mayor de la campaña de George W. Bush, quien aplicó minuciosamente los principios del war room, durante las campañas del 2000 y del 2004.

Posterior a la era Clinton, el uso del war room se extendió a otros ámbitos. Así, para contra atacar una serie de señalamientos que les hicieron sus críticos, la cadena de tiendas departamentales Wal Mart utilizó —en sus oficinas centrales en Bentonville Arkansas— un sistema de respuesta inmediata en materia de relaciones públicas (Safire, 2008).





3 El *war room* en la era de la información

En la operación, el *war room* ha utilizado las tecnologías de la información y la comunicación. En la era Bush, el equipo de comunicación de la Casa Blanca, denominado también como la “Unidad de Respuesta Inmediata”, enviaba e-mails diariamente con el objetivo de influir en periodistas, miembros de gabinete republicanos, conductores de programas de opinión de radio y televisión, blogueros, así como otros partidarios interesados. El propósito era responder a aquellas cosas o temas que normalmente no son tomadas en cuenta y que más adelante se convertirían en parte del dominio público.

A partir de la incorporación de internet a las campañas, en especial la utilización del big data y la inteligencia artificial —antes de los triunfos de Barack Obama y Donald Trump—, ya se afirmaba que la capacidad de concientización y convencimiento lograrían la desaparición del *war room*. Tapscott (2008), especialista en innovación afirmó que, al permitirse la colaboración masiva, se va contra la centralización de la información y la toma de decisiones del *war room*, por ser estas organizaciones más rápidas para crear mensajes al vuelo.

Los nuevos modos de comunicación tecnológica comenzaron a desestabilizar el rígido balance impuesto por la relación entre medios tradicionales de comunicación de masas y

estructuras partidistas (Beas, 2011). En este sentido, Barack Obama desarrolló una relación cercana, tanto con la tecnología como con distintas comunidades tecnológicas: desde Google hasta pequeñas consultorías como Blue State Digital. Ello fortaleció inesperadamente su capacidad de alcance y proyección (Beas, 2011).



En 2014, la firma de análisis de datos que trabajó en la campaña de Donald Trump y de Brexit, Cambridge Analytica, llevó a cabo un estudio en el cual utilizó la plataforma de Facebook para realizar pruebas de personalidad a cientos de miles de usuarios de la red social. El objetivo declarado era el de desarrollar modelos que permitieran predecir el comportamiento de los usuarios. Sin embargo, con fines supuestamente académicos, la empresa tomó la oportunidad para extraer información de los contactos de los sujetos estudiados. Así, produjo una base con los datos de decenas de millones de personas. Como vendría a saberse unos años después, el objetivo de la minería de datos fue el de producir modelos predictivos que tenían el fin de influir en la conducta de los votantes (en su mayoría registrados) por medio del envío de información selectiva.

Lo anterior ha derivado en una infoguerra, es decir, la guerra que consiste en el uso y manejo de la información con el

objetivo de conseguir una ventaja competitiva sobre un oponente. La guerra de la información puede consistir en recoger información táctica, en confirmar la veracidad de la información propia, en la distribución de propaganda o la desinformación para desmoralizar al enemigo y al público. Asimismo, implica disminuir la calidad de la información de la fuerza enemiga y negarle oportunidades de recolectarla.

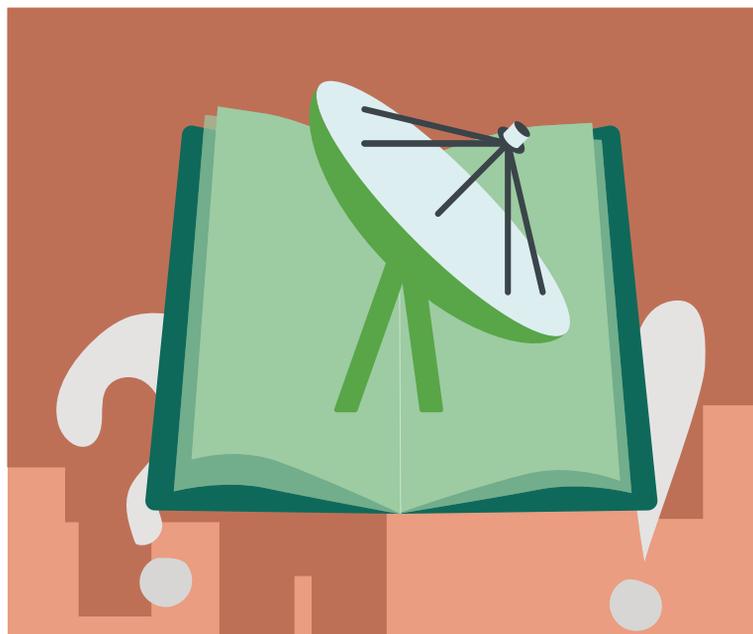
3.1 Manual de operaciones de información

Las operaciones de información constituyen una disciplina dentro del mundo militar que abarca operaciones militares de apoyo directo e indirecto. Su objetivo es afectar los sistemas de información del adversario o defender la información y sistemas de información propios. Estas operaciones buscan influir, interrumpir, corromper o usurpar la habilidad de tomar o comunicar decisiones de los adversarios (humanas o automatizadas) y proteger la propia.

De acuerdo con el Manual de operaciones de información conjunta del Ejército norteamericano, el ambiente de información global en el que vivimos se ha convertido en un espacio de batalla. En él, la tecnología de la información se utiliza para transmitir contenido crítico e influyente “con el fin de manipular la percepción, manejar opiniones y controlar comportamiento” (Kuehl, 2013). El prólogo de dicho manual establece que las operaciones de información están adquiriendo un papel primordial en los asuntos de seguridad nacional, y ese papel no se limita al espacio de batalla tradicional, en donde tanques, buques y aviones se movilizan y combaten.

En Estados Unidos, las operaciones de Información (OI) constituyen el empleo integrado de guerra electrónica (GE), operaciones de redes de computadoras (ORC), operaciones de apoyo de información militar (OAIM), engaño militar (Enmil) y seguridad de las operaciones (Segop). Estas prácticas se usan

conjuntamente con capacidades secundarias, pero específicas, para “influir, perturbar, corromper o usurpar la toma de decisiones automatizadas y adversas; y al mismo tiempo, brindar protección a los ciudadanos” (Kuehl, 2013).



No existe una definición aceptada en el ámbito internacional que indique cuando las acciones hostiles en el ciberespacio pueden ser reconocidas como ataques, y mucho menos como actos de guerra. La aplicación reciente del marco analítico, desarrollado por Schmitt en Estados Unidos, intenta determinar si un ataque cibernético equivale al uso de la fuerza dentro de los términos aceptados por las Naciones Unidas. El “análisis Schmitt” considera la intensidad del daño en cada una de las siguientes siete áreas para ofrecer una evaluación combinada de los efectos del ataque cibernético: gravedad, inmediatez, dirección, capacidad invasora, mensurabilidad, legitimidad presunta y responsabilidad.

El ciberespacio ejerce una influencia significativa y tiene implicaciones para todos los instrumentos de poder nacional. Incluso, en Estados Unidos, los aspectos de seguridad nacional del ciberespacio continúan en constante evolución. La creación de estrategias nacionales para los instrumentos militares e informáticos en ese Estado contemplan tres dimensiones para planificar actividades de operaciones de información:

- **Conectividad o dimensión física.** Se refiere a las conexiones electrónicas, equipamiento y las relaciones no técnicas entre las personas.
- **Contenido o dimensión informativa.** Comprende las palabras, imágenes, bases de datos, etcétera. Esta dimensión conecta al mundo físico real con la conciencia humana de la dimensión cognitiva, tanto como fuente de entrada (estímulos y sentidos), como de salida (intención, dirección, decisiones).



- **Dimensión cognitiva.** Es la dimensión de la mente. Es aquí donde el individuo procesa la información recibida según un conjunto único de percepciones (interpreta la información), opiniones (dentro de un contexto mayor de cómo aprecia el mundo organizado). Estos atributos actúan como una ventana para filtrar la información y proporcionar un sentido de significado y contexto.

El Manual de operaciones de información conjunta de Estados Unidos destaca que los comandantes militares y sus Estados deben considerar siempre la oportunidad de realizar los análisis de inteligencia acerca del ambiente de información, pues siempre existe la posibilidad de que se produzca un cambio rápido. El manual considera que la información es un recurso estratégico para la seguridad nacional. Por ello, el dominio del ambiente de información es una necesidad que se extiende a las Fuerzas Armadas en todos sus niveles. Así, las operaciones militares dependen de diversas actividades integradas que dependen de sistemas de información debidamente protegidos.

Actualmente, se ha demostrado que, en una guerra es más factible derrotar al enemigo al atacar su infraestructura informática, que empleando cualquier ataque físico. Esta estrategia ha sido empleada en diversas situaciones, ya sea en ofensivas militares de un país contra otro, de un grupo armado en contra del gobierno, o simplemente ataques individuales de uno o varios hackers. Ahora, las armas son los virus y programas especiales para anular la seguridad de los sistemas informáticos, mientras los combatientes son los expertos en informática y telecomunicaciones. Generalmente, los blancos de los ataques son los sistemas financieros, bancarios y militares, aunque se han visto numerosos casos donde se ven afectados los sistemas de comunicación.

3.2 Simulación en redes sociales

Una de las desviaciones en la comunicación política es la simulación. En redes sociales, la campaña electoral en América Latina se caracteriza por el simulacro. Simular significa aparentar lo que no se tiene; asentar en el imaginario colectivo que la cantidad de seguidores de candidatos online equivale a la tendencia de los votantes offline.

Por ejemplo, Twitter es una arena fértil para batallas políticas, un mecanismo para ejercer presión social en asuntos públicos, pero también se aprovecha para difundir información falsa y emprender guerras sucias. Solo se evidencian la falta de capacidad de los candidatos y la poca creatividad de sus asesores.

¿Cómo se observa la producción de simulacros políticos en Twitter? Se identifican dos estrategias principales: los acarreados digitales (bots y no bots) y la producción artificial de trending topics.



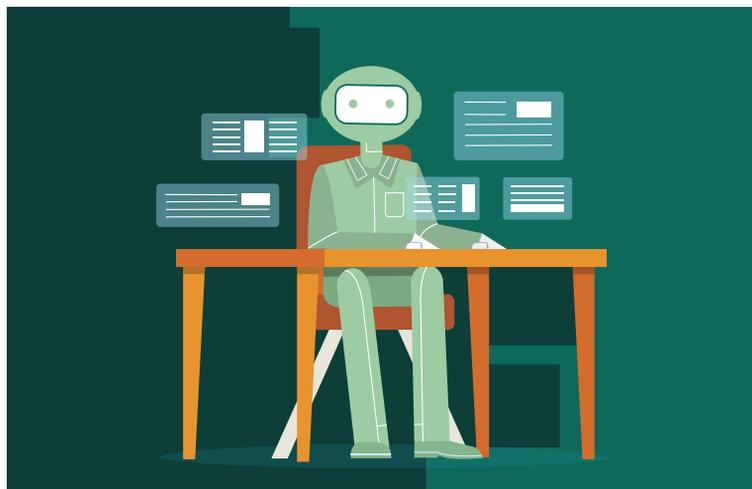
Simulacro 1. Pseudo seguidores o acarreados digitales. Creencia de que el número de seguidores equivale al grado de aceptación social. En los equipos de campaña queda claro cómo opera el simulacro y su clasificación (Ricaurte, 2011):

- Acarreados fantasmas (cuentas vacías)
- Bots (programados para tuitear)

- Acarreados activos (pagados para tuitear)

Un bot (de la palabra robot) es una cuenta ficticia, activa, encadenada a una herramienta de administración de cuentas de Twitter que se utiliza para retuitear (RT), seguir otras cuentas (*follow*) o generar tendencias. El mensaje se repite en diversas cuentas interconectadas, lo cual permite que la conversación crezca, el algoritmo detecte la tendencia y la convierta en trending topic (TT) por algunas horas.

Un follower falso es un tipo de cuenta que puede estar activa o inactiva, muchas de las veces con ip poco detectable o de otro país. Esta cuenta se agrega a los followers del candidato al que se apoya, pero también se usa para atacar una cuenta específica, como estrategia de guerra sucia en la red. Los seguidores falsos se pueden comprar desde un precio muy bajo. Sin embargo, la ausencia de reacción o conversación tiende a desplomar el *engagement*, indispensable para lograr un nivel de confianza aceptable.



Simulacro 2. El pseudo acontecimiento o la fábrica de trending topics se asocia con la producción de hashtags (etiquetas) de apoyo al candidato y operación de bots para generar

tendencias. Los trending topics son un mecanismo de establecimiento de la agenda en Twitter. Al “destacarse” un tópico en la escena virtual, se hace visible y se convierte en parte del imaginario colectivo. Así, el hashtag se convierte en una construcción artificial de la agenda pública, retomada por la agenda mediática.

Simulacro 3. En las actuales contiendas electorales, se agrega otro tipo de simulacro a Twitter: la guerra sucia. Desde el inicio de una campaña se instala un ejército de bots que atacan o defienden a ciertos candidatos. Bajo algún tipo de hashtag se construye una batería de tuits que pretenden viralizar y convertir al candidato en tt. En realidad, esta estrategia solo logra distraer a los candidatos de su campaña offline, al concentrarse en defender su presencia online.

En la actualidad, es muy fácil identificar a los bots y a este tipo de simulacros a través de ciertos factores: red de seguimiento, intensidad de publicación, coherencia en el perfil, información biográfica del perfil, avatar y el mapeo de propiedades. En este caso, mediante herramientas de *Social Graph* se puede identificar si un perfil tiene presencia en la red. Además, el *Mention Map* permite ver la interacción con otras cuentas, probablemente con otros bots y hashtags que atacan o defienden.

3.3 Protocolo ante ataques en la red

Twitter se ha convertido en el nuevo espacio público para la deliberación y la confrontación de las ideas. Pero también es la nueva escena virtual para el descrédito y el señalamiento público. Es un lugar donde no hay reglas estrictas en la guerra por el poder, donde la opinión, la crítica, la inmediatez, la confirmación del dato no tienen mediación ni validación.

¿Qué puede hacer un candidato para defenderse ante la ola de ataques de un ejército de bots? ¿Tiene que contestar?

¿Debe ignorarlos? ¿Se resigna a quedarse con la calumnia que está almacenada en la nube? En términos legales, no se puede hacer nada, más que un llamado a la cordura. Y, en términos estratégicos, alinear su campaña con la que tiene en otros medios. Es decir, la estrategia es la que define si se ataca o se contra ataca. Para enfrentar una crisis en redes sociales sugiero analizar lo siguiente:

Los signos del ataque. Identificar variables como el origen, tipo de mensaje, efectos que produce y la manera en que podría afectar al candidato y su campaña. Así, hay que observar: a) El origen puede provenir de los acarreados digitales (granja de bots), periodistas de medios digitales o simpatizantes del contendiente; b) Tipo de mensaje, videos, memes, fotografías, críticas en los muros del candidato, notas informativas; c) Los efectos son fundamentalmente emocionales y pueden ir desde la sorpresa hasta el rechazo total, curiosidad, burla, indignación y risa. Finalmente, es importante entender cómo podría afectar a la campaña, si genera una tendencia local o nacional, y si son retomados por los medios para influir en el ánimo ciudadano y la intención de voto.

Sistema de respuesta. Debemos seguir un protocolo que implica: a) Evaluar la situación; entender las variables anteriores, analizar la gravedad y comprender el grado de afectación que podría alcanzar el ataque; b) Definir los pasos, es decir, a quién hay que contactar (influenciadores); quién debe hacer qué (equipo de estrategia digital); asignar funciones y responsabilidades; c) Definir la posición y los mensajes; precisar los hechos; informar sobre lo que se está haciendo; limitar y desactivar rumores; transmitir tranquilidad, sobre todo al interior del equipo de campaña. Siempre hay que diferenciar un ataque sistematizado, de una simple crítica u opinión, pues 60% de las crisis son provocadas por malas respuestas o reacciones equivocadas.

Es innegable que las campañas electorales han evolucionado hacia la profesionalización de manera significativa

durante las últimas tres décadas. Adoptaron un modelo híbrido que combina prácticas tradicionales, basadas en el contacto directo con sus votantes (movilización y clientelismo político), con tácticas y estrategias de campaña profesionales, basadas en el uso intensivo de medios de comunicación (publicidad política en radio, televisión y redes sociales). Utilizan sofisticados métodos de investigación de mercado y opinión pública (encuestas, grupos de enfoque, investigación de la oposición, análisis la conversación digital), planeadas por consultores políticos profesionales, expertos en comportamiento político y persuasión electoral. Esta evolución es el resultado de cambios a gran escala en el sistema de partidos, en el sistema de financiamiento político y en el sistema de medios de comunicación.





4 Gestión de crisis

Una crisis implica una alta dosis de incertidumbre. Una crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control. Por ello, en campaña, una situación de crisis podría poner en riesgo el acceso al poder.

4.1 La comunicación reactiva y proactiva

Para controlar una idea negativa que afecte el ánimo de los electores, en una situación de crisis, se deben disminuir las percepciones de riesgo e incrementar los niveles de control. Debido a que una crisis desata emociones desconocidas y las lleva al extremo; y muchas de las veces son más importantes que los hechos, la comunicación se vuelve un factor determinante. En campaña suelen emplearse dos posiciones:

- La comunicación reactiva que establece argumentos para no comunicar, porque se impone la idea de no divulgar información confidencial; por la falta de hechos y datos; por el deseo de evitar el pánico; por la selección de un vocero oficial; por las implicaciones sociopolíticas y para la protección de la imagen del candidato.



- La comunicación proactiva que establece la necesidad de comunicar, para adelantarse e informar a los públicos internos y externos; atender a los afectados; iniciar contacto con los medios; responder a la presión de la prensa; controlar el escalonamiento de los eventos y tomar una posición ofensiva.



La crisis en campaña es una alteración grave de las circunstancias normales que enfrenta el candidato en su tarea por conquistar el voto. Sus rasgos principales son la incertidumbre, la rapidez de los acontecimientos y la urgencia de adoptar medidas.

Es crisis solo si es atribuida a la responsabilidad del hombre y no al destino. La noción de crisis está relacionada con la idea de responsabilidad, en el origen del problema o la manera de afrontarlo después. Crisis no son las cosas que ocurren, sino cómo se responde a lo que ocurre. Para enfrentar la crisis en campaña, es importante tomar en cuenta las siguientes acciones:

- Evaluar la situación. Conseguir datos, analizar la gravedad y contactar a los principales actores (autoridades, medios de comunicación, seguidores)
- Definir los pasos por seguir, a quiénes hay que contactar y cuáles son las funciones y responsabilidades de cada integrante.
- Definir la posición y los mensajes: precisar los hechos; informar sobre lo que se está haciendo; limitar y desactivar rumores; transmitir tranquilidad.

El grado de libertad y el impacto para enfrentar una crisis dependen de la oportunidad con que se actúa. Una preocupación por algún acontecimiento que afecte la campaña pasa a convertirse en un problema. Y, si esta no se resuelve de inmediato, se puede convertir en una emergencia o un escándalo. Ello podría afectar a la campaña o bien convertirse en una crisis por la cual se llegue a perder la elección.



Después de identificar la crisis, definir mensaje y definir posición, es importante aterrizar de manera adecuada la manera en que se hará el control de daños. Esto con el fin de evitar mayor afectación al desarrollo de la campaña y recuperar el terreno perdido. Es importante tener en cuenta lo siguiente:

- **Planificación.** Como primera medida, es necesario realizar un exhaustivo análisis de los posibles problemas que pudieran afectar el desarrollo de la campaña. Se deben contemplar las situaciones pasadas y las que puedan eventualmente afectar al partido y al candidato. Este análisis debe realizarse en colaboración con las áreas involucradas y ser aprobado por el cuarto de guerra, para delegarlo a la célula de crisis. Ello, como paso previo a diseñar un plan detallado para enfrentar los riesgos posibles.
- **Selección del comité de crisis.** Es imprescindible seleccionar al personal que colaborará en la resolución de los casos que se presenten. Esto conlleva desde la formación de lo que se conoce como un comité de crisis —el grupo de responsables máximos que deberán hacerse cargo del caso—, hasta la definición de las funciones que desempeñarán los miembros que eventualmente puedan estar expuestos a la situación. Ambas tareas implican la determinación de las responsabilidades de cada integrante del comité, pero,

sobre todo, la forma en que se entrará en contacto con ellos ante una emergencia. Así, se debe prever que esta puede detonarse en cualquier momento.

- **Preparación.** Todos los colaboradores deben estar en conocimiento del procedimiento por seguir en caso de una crisis. Por ello, se exige una capacitación básica, fundamentalmente en las cuestiones relacionadas con la comunicación y el manejo adecuado de los medios. Asimismo, se tienen que preparar con anticipación los recursos humanos y materiales que estarán involucrados en el proceso de contención y solución.
- **Entrenamiento.** Para que el plan pueda ser llevado a buen término es necesario que se convierta en un proceso interno, y no una mera declaración de buenas intenciones. Esto va a exigir que periódicamente se realicen simulacros de eventuales crisis. Para resultar efectivos, deberán ser lo más realistas posibles, incluyendo incluso a la base de apoyo y activistas que necesitan involucrarse, principalmente en las batallas en medios sociales.

4.2 El control de daños

Cuando se tiene un proceso de crisis en curso, una de la primeras acciones por realizar es el llamado control de daños. Significa frenar la crisis, evitando que los efectos provocados hasta el momento afecten al partido. Consiste en exponer ante los medios de comunicación la postura y las explicaciones pertinentes para revertir el escenario. En este sentido, se recomienda:

- Evitar la desesperación y concentrarse en informar. Si los actores se niegan a hablar, otros lo harán y también cundirán los rumores: a falta de respuestas contundentes y claras, aparecerán en los medios de comunicación opiniones de los más dispares personajes.

- Centralizar el flujo de información. Se debe formar un equipo de expertos en no más de 48 horas y designar un líder que haga de vocero, con toda la autoridad para manejarse en los medios. La autoridad y solvencia del vocero van a reflejarse de forma directa en la información que circule, y ello va a incidir en la opinión pública, en general. Cualquier afirmación que deje lugar a dudas, o que carezca de credibilidad, se interpretará y complementará con información de otras fuentes, con la consecuente pérdida de control del problema.
- Tener en cuenta a todos los públicos. Aunque la prioridad la tienen las personas directamente implicadas en el asunto, y en especial los potenciales electores, es necesario hacer un cuidadoso análisis de todos los grupos que pueden ser afectados con la emergencia o que puedan estar interesados en su resolución. En todo momento, se deben acotar al máximo los alcances de la situación crítica.
- Prevenir las crisis, identificar los riesgos, formar un equipo para la emergencia y entrenarlo. Puede agregarse a esto que todo el personal de la campaña debe estar involucrado e informado. De nada sirve un vocero excepcional, si la telefonista no puede derivar adecuadamente las llamadas de los periodistas o de los simpatizantes del candidato.
- Prepararse siempre para lo peor. Al margen de la ironía que pueda tener la afirmación, no se trata de instalar una visión pesimista, sino de propiciar una actitud prudente y previsor, para evitar las secuelas de situaciones emergentes. La coordinación de campaña puede prever, en función de la naturaleza de su actividad, los riesgos a los que se expone. Pero también debe investigar qué ocurre a su alrededor, cuáles son

los temas que en determinado momento son más sensibles a la opinión pública y que terminarán afectando todo el trabajo realizado por el candidato.

De manera sintetizada, recomiendo diez principios clave para enfrentar una crisis.

10 PRINCIPIOS CLAVE

- Analice cuál es el problema** en el corto y largo plazo
- Defina el Mensaje** y reduzca la incertidumbre
- Centralice y controle** el flujo de información proveniente del exterior y emitida al exterior
- En la planeación, **asuma una posición** que considere “el peor de los escenarios”
- De ser posible **contenga el problema**, analice la utilidad y el beneficio de hacer concesiones o sacrificios en el corto plazo

Illustration of a person in a green shirt and dark pants pointing at a screen.

10 PRINCIPIOS CLAVE

Organice al **equipo de crisis** y delegue responsabilidades

6

Nunca dependa de **una sola persona** para solucionar la crisis

7

Resista el impulso de actuar por instinto
NO MIENTA

8

Procura entender el propósito de los medios: **BUSCAN LA NOTA**, quieren saber ¿Qué pasó? ¿Quién es el responsable? ¿Qué van hacer?

9

Evite que la situación **afecte a la campaña** y que la intención de voto se desplome

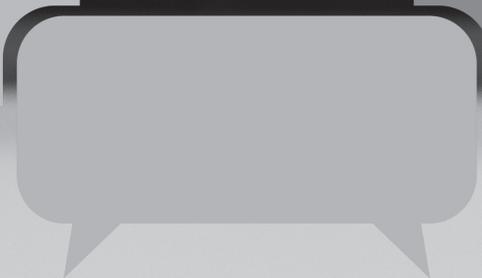
10



4.3 Una crisis empeora o mejora el prestigio

Si bien es importante adoptar una actitud responsable, es imprescindible aplicar un plan de acción que permita desplegar un control de daños. En ese sentido, las crisis pueden representar oportunidades para fortalecer el liderazgo, porque se caracterizan por su tendencia al caos, y el líder representa el orden y la seguridad. Las situaciones de crisis, irremediablemente, contribuyen a confirmar, mejorar o empeorar el prestigio.

Para afrontar etapas de gestión de crisis en plena campaña electoral, se debe recurrir a enfrentar los hechos no solo con soluciones claras, viables y eficientes, sino presentar a los medios y al público el poder simbólico de la política. De acuerdo con la propuesta de Canel y Sanders (2005), el poder simbólico de la política significa que los políticos adquieren en este contexto la oportunidad del escenario, es decir, pueden orquestar y diseñar sus espacios de comunicación.





5 **La batalla discursiva**

En ciencia política se utiliza la teoría de clivajes para analizar el conflicto. Por clivajes se entienden las líneas de ruptura, divisiones profundas y enraizadas en la historia de cada sociedad contemporánea. Los clivajes permiten a los individuos tomar postura sobre temas que se podrían considerar conflictivos o polémicos. La teoría de clivajes permite observar los conflictos sociales a nivel macro, movimientos sociales o acciones colectivas, y a nivel micro, las motivaciones personales de los individuos que participan en dichas acciones.

La teoría de clivajes explica cómo los partidos políticos y las organizaciones de acción colectiva nacen a partir de la confrontación y la ruptura surgidas dentro de las sociedades. Aunque la investigación tiene su origen en sociedades europeas occidentales, este modelo ofrece herramientas de análisis para entender las llamadas transiciones a la democracia en América Latina, particularmente en México, Uruguay, Chile, Argentina y Brasil.

5.1 El conflicto a través del discurso

Una de las características de esta teoría es que una parte sustantiva del conflicto social (manifiesto y latente) gira a su alrededor por largos periodos de tiempo. Los clivajes facilitan

la visibilidad de problemas sociales, considerados como conflictos políticos que se organizan en torno a grupos de interés. El conflicto político abarca revoluciones, rebeliones, guerras, conflictos étnicos, movimientos sociales, campañas electorales, la mayoría de las huelgas y cierres patronales, así como muchas otras formas de interacción entre grupos confrontados.

Lipset y Rokkan (1967) desarrollaron cuatro clivajes básicos, divididos en dos ejes que se relacionan con movimientos sociales en la historia. En el eje funcional ubicaron a la Iglesia-Estado y empresarios-trabajadores; en el territorial ubicaron los clivajes centro-periferia y campo-ciudad o tierra-industria.

Un quinto clivaje, denominado postindustrial o posmaterialista, fue elaborado para observar la emergencia de nuevas demandas sociales que evidencian conflictos sobre la ecología, la igualdad de género, la paz mundial, la calidad de vida de las personas, los derechos de los animales, entre otros. La inmigración creciente y el conflicto Norte-Sur en los últimos años están configurando un nuevo clivaje por la confrontación entre humanistas y patriotas o nacionalistas; entre derechos humanos y seguridad nacional.

Estos temas han aparecido con inusitada fuerza, en el cambio de siglo, en países como Francia, donde el Frente Nacional logró fusionar clivajes clásicos con nuevos clivajes para obtener un crecimiento electoral. En Alemania, la causa ecológica ha logrado posicionarse como una especie de clivaje que termina por hacer visibles conflictos profundos no resueltos al interior de la sociedad alemana. Inglaterra, por su parte, se ha posicionado como país vanguardia con respecto a temas sensibles como la equidad de género.

En contraposición se está configurando un sexto clivaje denominado salud vs. Economía, que emergió con la súbita aparición de la pandemia provocada por covid-19. La confrontación radica entre quienes protegen la economía de las naciones y quienes están a favor de las vidas humanas.

Supera las líneas territoriales del Estado-nación y surge en sociedades donde el proceso de industrialización ha alcanzado niveles avanzados y la supervivencia material representa una inquietud superior para los individuos.

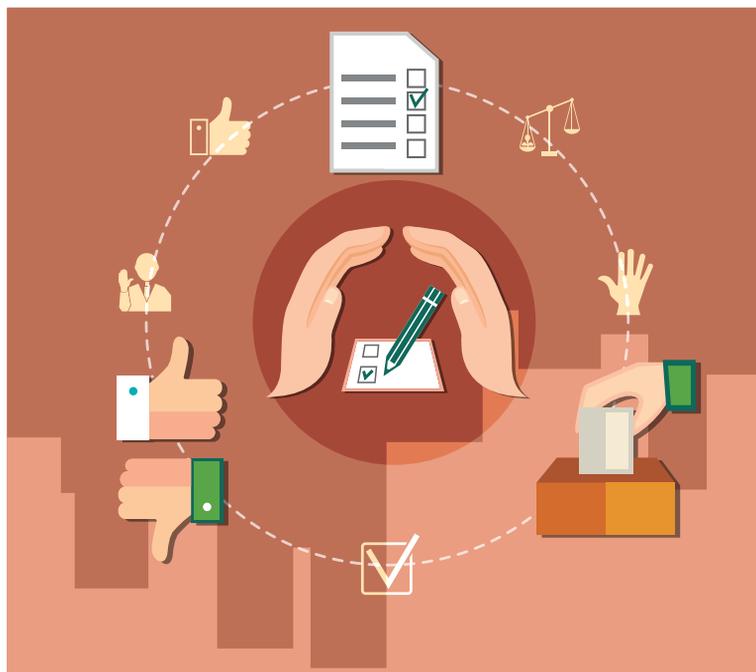
En principio, hay una confrontación entre científicos y políticos. Mientras los primeros recomiendan el aislamiento, la política económica de las naciones sufre la paralización de la planta productiva y el empleo. Mientras Europa se resistió en un primer momento a detener las actividades económicas con consecuencias devastadoras, otros países, como El Salvador, Guatemala y Argentina, prefirieron la salud sobre la economía.

El gran dilema surge en Estados Unidos, en un controvertido año electoral y en medio del enfrentamiento entre republicanos y demócratas. La inconformidad de algunos sectores respecto a la postura del presidente Donald Trump (priorizar la economía sobre la salud) surgió en redes sociales con el hashtag #notdyingforwallstreet (no voy a morir por Wall Street).

En comunicación política, el conflicto se manifiesta a partir del discurso. En las campañas electorales el intercambio de discursos se expresa entre el poder (que quiere permanecer) y los partidos que aspiran a obtenerlo (oposición). La comunicación política es el espacio en que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política: los políticos, los periodistas y la opinión pública (Wolton, 1995). Por ello, la comunicación política es el espacio de la confrontación.

Es un hecho que las campañas no se limitan a realizar propuestas y ofrecer un estilo particular de hacer gobierno. También son escenario de ataques, denuncias, campañas sucias y mensajes negativos. Por ello, una de las funciones del cuarto

de guerra, en una campaña electoral, es la de responder a los ataques, diseñar la defensa y generar mensajes contundentes.



5.2 Campañas negativas

En situaciones de ataques y contra ataques dinámicos, es necesario anticipar oportunidades y amenazas para alinear los recursos y construir viabilidad para los objetivos de la campaña. En el juego por la conquista del poder, es importante ver qué hace el candidato opositor. Si bien es cierto que el propósito de una estrategia electoral es conseguir los votos necesarios para ganar, también es relevante blindarse y evitar que el contrincante dañe el tema y el posicionamiento del candidato.

Una campaña negativa está orientada a resaltar los defectos del adversario. El propósito es socavar la reputación de un candidato u opción política, por medio de imágenes

y argumentos que degraden las percepciones de los votantes respecto al rival (García, D'Adamo y Slavinsky, 2005). Son campañas que están ligadas a las lógicas de la mentira y la denuncia. Es marcar con el signo negativo (-) al oponente B, mientras el candidato A lleva el signo positivo (+).

Entre las principales características de una campaña negativa se encuentran: simpleza del argumento; uso de la tergiversación y las verdades a medias; los datos “fríos” suelen ser reemplazados por datos “calientes” o emocionales; tienden a ser altamente visuales; identifican enemigos, lo cual confiere al espectáculo político el poder de despertar pasiones, temores y esperanzas (García Beaudox y D'Adamo, 2013).

Ahora bien, ¿por qué funcionan las campañas negativas? García Beaudox, refiere dos razones psicológicas:

- El efecto de negatividad. Tendencia evolutiva a que la información negativa tenga mayor peso relativo que la positiva en nuestras evaluaciones y recuerdos.
- Simplificación de la información a ideas u otros agrupamientos muy simples. La narrativa que conecta con los electores es la de héroes y villanos.

Al plantear un dilema o conflicto, la campaña negativa activa las emociones, pues produce un dramatismo que redundará en el aumento de la atención que los electores prestan a ciertos temas. Así, genera un incremento en el interés por la campaña en curso; obliga al competidor a ocupar tiempo y distraer recursos para defenderse o contra atacar, y simplifica la decisión electoral para el votante, toda vez que la polarización reduce la complejidad de los escenarios políticos. Entre las principales tácticas de ataque destacan:

- La apelación a lo emocional y a lo visceral, en el intento de movilizar temores y ansiedades de los votantes.

- La comparación que permite a un candidato presentarse como sinónimo de todo lo bueno, al tiempo de transformar a su rival en lo contrario.
- La asociación o establecimiento de una conexión entre imágenes e ideas inconexas que invita a la audiencia a realizar inferencias, pese a la ausencia de pruebas reales.
- La interpelación unilateral, en la cual otro político, una persona pública o anónima, cuestiona al candidato.
- El framing o la alteración del significado atribuido a una situación, manipulando el contexto con el que se presenta.
- La ridiculización, burla o parodia del oponente en tono humorístico (García Beaudox, 2013).

Estos últimos recursos son los más utilizados. Los memes, videos o fotografías con frames que alteran la realidad y se comparten en internet generan un gran daño a la reputación del candidato. En su texto *Memecracia, los virales que nos gobiernan*, Rodríguez (2015) dice que las ideas que logran la atención ciudadana y guían su comportamiento no son las mejores, ni las más nobles, ni las más útiles, ni las más veraces. Solo son las más contagiosas.



5.3 Campañas a la defensiva

Un ataque o un escándalo provocado por el oponente podría poner en riesgo el desarrollo de la campaña. En situaciones de ataques y contra ataques dinámicos, es necesario anticipar oportunidades y amenazas para alinear los recursos y construir viabilidad a los objetivos de la campaña. La idea es blindarse, anticiparse y responder con oportunidad a los ataques del adversario. Entre las principales tácticas de defensa, se recomienda:

- Ignorar el ataque cada vez que se pueda y analizar costo-beneficio.
- El desplazamiento o la neutralización de la acusación, desviando la atención a otro tema.
- La inoculación o posibilidad de adelantarse al ataque. Si queremos que algo se sepa, contémoslo nosotros mismos.
- Preparar elementos de apoyo para una eventual defensa ante temas que le han señalado previamente al candidato de manera negativa.
- Adoptar actitud de víctima y ofenderse públicamente ante señalamientos que ofenden el prestigio y la trayectoria del candidato.
- El humor es un buen recurso para responder a señalamientos negativos.
- Invitar a los seguidores, y a los electores en general, a tomar distancia de campañas que afectan el proceso electoral y no aportan soluciones.
- Emplear como voceros a terceros con prestigio para que defiendan al candidato de los ataques.

Es una realidad que las campañas de ataque son más frecuentes en la actualidad. Dávalos (2013) las clasifica de la siguiente manera:

- Campaña blanca. Cuando la fuente o emisor están correctamente identificados y el contenido del mensaje es muy preciso.
- Campaña negra. Cuando la fuente emisora está deliberadamente oculta o falsificada, independientemente de que los contenidos también estén apoyados en mentiras.
- Campaña negativa. El emisor está identificado, pero los señalamientos no son reales o son verdades a medias.



- Campaña de contraste. El emisor está claramente identificado, los argumentos son veraces, pero el propósito es hacer comparaciones entre candidato A y candidato B, para que el elector pueda inclinarse sobre el argumento que más le convenza.

El efecto de negatividad es cognitivo porque indica que este tipo de información recibe mayor consideración y peso relativo que la positiva, cuando las personas evalúan estímulos y situaciones sociales. Así, cuando un candidato en campaña ataca la debilidad de carácter de su oponente, se convierte en un elemento de juicio importante a la hora de votar.

Sin embargo, el uso recurrente de campañas negativas o de ataque puede tener los siguientes efectos dañinos:

- El efecto búmeran. Cuando 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.
- Síndrome de la víctima. Cuando los votantes perciben una campaña como injusta o deshonesta, pueden generar sentimientos positivos y hasta empatía hacia el candidato atacado.
- Doble deterioro. Cuando las campañas evocan un efecto perjudicial tanto hacia el candidato atacado como hacia el que ataca.

5.4 Campañas de ofensiva

Se sugiere que en las campañas lo mejor es comenzar positivo y terminar positivo. Solo se debe atacar en las siguientes circunstancias:

- Si la única posibilidad es a través de lograr que los electores rechacen al candidato opositor y se reduzca la brecha en la intención de voto. Eso obliga a comenzar negativo y terminar negativo/positivo con una carga mayor en lo negativo (Elgarresta, 2002).
- Si en la estrategia se ha definido utilizar solo campañas negativas. Por ello, nunca hay que perder de vista

para qué sirven. Las campañas negativas no buscan votos de adhesión, sino votos en contra del candidato opositor.

- Si el propósito es dar seguimiento a la campaña del contrincante principal para reducir y contrarrestar su principal tema de campaña.
- Si el objetivo es canalizar la inconformidad, enojo y rechazo que un partido (por lo regular en el gobierno) ha generado hacia el conjunto del electorado.

Si se decide empezar positivo y terminar positivo, es necesario resistirse a actuar por impulso. De este modo, no conviene atacar:

- Cuando se está arriba. Una campaña denigratoria o calumniosa no es recomendable en partidos o candidatos con posibilidades de triunfo. Al estar claramente identificado el emisor, la agresividad puede provocar efectos contrarios en los electores. A su vez, el ataque puede responder con tácticas difíciles de predecir (Herreros, 1989).
- Cuando el ataque solo es por placer o por “mostrar músculo”. Atacar debe tener como propósito detener el crecimiento del oponente, pero nunca ha de servir para mostrar fuerza o alardear la ventaja que se tiene. Existe solo una lógica válida: “ganar votos y que el oponente pierda votos”.

Entre las recomendaciones que hace Dávalos (2012) para que el candidato diseñe estrategias de ataque, destacan:

- Ataque a través de medios alternativos y de guerrilla. Se utilizan en aquellas campañas donde la polarización no solo se da entre los actores principales (candidatos, partidos o portavoces), sino también entre

diversos segmentos de la población. Entonces, el contacto directo y la utilización de publicidad btl son tácticas idóneas para planear ataques en el trabajo de tierra.

- Ataque con estrategia. Es vital que las ocurrencias, los impulsos, las pasiones, el entusiasmo o el nerviosismo, nunca, pero nunca, sustituyan a la estrategia. Es necesario hacer un análisis frío de los costos y beneficios (Durán y Nieto, 2010). Lo importante es que la decisión de atacar y el tipo de ataque o contra ataque sea colegiada en el cuarto de guerra.
- Ataque si la táctica es de desgaste. Cuando el candidato tiene más recursos que el oponente y se le puede poner en aprietos o distraer de sus objetivos de campaña, el ataque es útil. Las redes sociales sirven mucho a este propósito, toda vez que una estrategia digital tiene más éxito al colocar temas de discusión en la agenda pública, que ganar nuevos electores.
- Ataque si el tema está en sintonía con el interés de la gente. En una campaña electoral no hay medias tintas. A los ojos del elector, hay un ganador y un perdedor. Y el interés a favor o en contra se orienta por los intereses del elector en torno a los temas que se han colocado en la agenda pública.

Se debe considerar que la información negativa recibe mayor atención y genera estímulos sociales que debemos provocar. Es un arma de doble filo (le sirve también al oponente); debe atacarse con autoridad y respetando al elector; si se decide atacar, no hay vuelta atrás.





6 La estrategia en campaña

Toda vez que el marketing político es el modelo de comunicación política predominante, es relevante interpretar los fenómenos sociales a partir de supuestos básicos que derivan de la economía. El comportamiento de los individuos en el sistema político es similar al de los agentes en el mercado: siempre tienden a maximizar su utilidad o beneficio y a reducir los costos o riesgos.

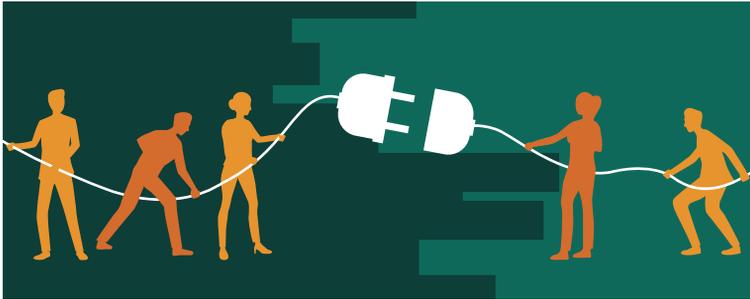
Desde la teoría de la elección racional, se asume que, en un mercado heterogéneo y fragmentado, los individuos son egoístas y tienen la capacidad racional, el tiempo y la independencia emocional necesarias para elegir la mejor línea de conducta. El nuevo elector se guía racionalmente por su interés personal, independiente de la elección que deba tomar. Por ello, en el desarrollo del pensamiento estratégico, es importante considerar la teoría de la decisión y la teoría de juegos, entre otras.

La teoría de juegos ubica la estrategia en el campo de la decisión e intenta abstraer aquellos elementos que son comunes y esenciales a muchas diferentes situaciones conflictivas o competitivas, y estudiarlas con métodos científicos. En su concepción matemática, la estrategia es la disciplina cuyo objeto de estudio son las decisiones en un contexto de incertidumbre estructurada.

La teoría de juegos nos aporta el primer concepto científico de estrategia como “el conjunto de las tácticas”; siendo las tácticas “el conjunto de las decisiones”. Sin embargo, la descripción que más prosperó considera a las estrategias como “el conjunto de las decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario”.

Sin embargo, el último párrafo nos advierte que no todas las decisiones son estratégicas. Una decisión solo es estratégica cuando el cálculo que hace el decisor involucra la eventual participación de otros agentes (personas, fuerzas o sistemas) cuya intervención puede modificar el resultado.

La teoría de juegos aportó instrumentos de alto valor: estrategias dominantes y matrices de juego; puntos de equilibrio; dilema del prisionero, y la diferencia entre juegos de suma cero y de suma distinta de cero. En su origen, la teoría de juegos parte de una visión conflictiva. La primera visión se centra en los juegos de suma cero, en los cuales uno gana y el otro pierde, y los actores sociales no perciben los hipotéticos beneficios de cooperar.



6.1 El pensamiento estratégico

Estamos ante un fuerte desplazamiento semántico y conceptual de la estrategia. Del uso de la fuerza al uso de la inteligencia, de la guerra al conflicto, del conflicto a la competencia.

Los juegos de suma distinta de cero abren un espacio para la negociación y la cooperación; de la confrontación (por los votos) a la articulación (los votantes).

La idea de que la estrategia es necesaria para la comunicación no es nueva. Desde los primeros actos de propaganda política hasta nuestros días, pasando por la concepción aristotélica de la retórica, los hombres han intentado mejorar su posición relativa, por medio de estrategias y métodos de comunicación. Es un hecho que, sin estrategia, nuestras palabras y demás actos comunicativos perderían gran parte de su eficacia en campaña, pues no basta con transmitir lo que se piensa, sino también pensar lo que se transmite.

Si la estrategia está compuesta por el conjunto de las decisiones, entonces, más que un proceso instrumental de acumulación de tácticas que buscan alcanzar un objetivo, la campaña debe apoyarse en un pensamiento estratégico que oriente al candidato y a su equipo sobre la ruta por seguir. Para ello, hay dos grandes criterios que debe considerar:

- Que el objetivo central de una campaña no es vencer o eliminar de la contienda a sus oponentes (aunque en la percepción de los electores así parezca). El gran propósito de un candidato es conquistar los votos que necesita para ganar y movilizarlos para que acudan a las urnas.
- Que asuma la posición que juega su candidatura en el tablero de ajedrez. En el juego de suma cero, solo hay un ganador, pero hay otros objetivos que puede perseguir un candidato: posicionarse para una próxima contienda o servir de “vaso comunicante del voto opositor”.

Entonces, la estrategia puede ser de dos tipos: intencional o emergente. En el primer caso se desarrolla la primera acción, se establecen las reglas y se asumen los riesgos de la decisión

tomada. La estrategia emergente es la consecuencia de una acción donde las reglas ya fueron establecidas. El objetivo principal de una estrategia de comunicación política es ofrecer al elector un sentido. Esto se refiere a mostrarle el significado de un voto a favor o en contra de determinado partido o candidato.

Para ello es necesario definir o modelar una posición del elector que nos permita alcanzar tres propósitos básicos:

- Fortalecer el voto leal (+)
- Ganar el voto switcher que define el triunfo en una elección (+/-)
- Desactivar el voto antipartido (-)



La realidad socioeconómica del electorado marca la diferencia entre las campañas electorales de los países más desarrollados y las de América Latina. En los primeros, se privilegian estrategias de posicionamiento e imagen para lograr el voto de los ciudadanos. En Latinoamérica se requieren, además, estrategias que conecten al candidato con los electores, con sus necesidades más urgentes.

Para conseguirlo, es necesario reconstruir, desde la óptica del elector, la jerarquía de necesidades; el orden de expectativas que posee acerca del desempeño gubernamental; los grados de atribución positiva y negativa tanto de partidos, como de potenciales candidatos; la estructura del mercado electoral y el alcance de los temas coyunturales. En suma, se debe construir un eje rector que logre diferenciar la propuesta de los partidos, a través de modelos de comunicación tangibles y creíbles.

6.2 El eje rector de la campaña

El reto más importante de toda campaña electoral radica en construir una razón de voto en favor o en contra de determinado candidato o partido. En ello se sustenta el diseño de una estrategia rentable, que permita conquistar a los indecisos y desactivar el voto en contra. Para definir el eje rector de la campaña, es conveniente considerar lo siguiente:

- El eje rector en una campaña es la idea central por la cual votarán los electores. No es la “frase fuerza” ni el eslogan, sino la lógica predominante de voto.
- Definir de qué se trata la elección, qué es lo que está en juego y cuáles son los beneficios concretos de votar a favor o en contra de una fuerza política.
- Diferenciar entre los procesos donde se eligen cargos de poder ejecutivo y de poder legislativo. Si son elecciones locales o si forman parte de un proceso nacional, toda vez que se puede producir un “efecto de arrastre” al sufrir un contagio de resultados de las segundas sobre las primeras.
- Considerar el nivel de aprobación gubernamental y analizar si está a discusión el buen ejercicio de

gobierno o está en proceso un plebiscito sobre un tema puntual.

- Identificar quiénes son los actores políticos que tienen porcentajes altos en la preferencia electoral y representan una competencia real en la contienda.
- Ubicar los temas de coyuntura, las principales demandas ciudadanas y los problemas que aquejan a la comunidad que podrían convertirse en una razón de voto.
- Construir un proceso electoral en blanco y negro. Para ello, establecer una disyuntiva que polarice al elector en términos de significación y conveniencia. Esto con el fin de orientarlo a determinar cuál es el tema relevante que puede convertirse en el eje rector de la campaña.

6.3 Un adversario a la vez

En las campañas exitosas hay un solo ganador y un solo perdedor. A los ojos del electorado no hay personajes secundarios. ¿Qué hace que el elector piense así? El eje rector de campaña. El ciudadano vota a favor del candidato o partido que presenta el mayor nivel de atribución positiva (+) y rechaza a quien tenga el mayor nivel de atribución negativa (-).

Las campañas son guerras: el elector busca y favorece a quien percibe como el ganador. La polarización es un modelo de comunicación; recoge intereses vitales de los ciudadanos y los regresa a partir de un plan estratégico de confrontación comunicacional.

De acuerdo con este modelo, las campañas electorales presentan fenómenos de divergencia, división o polarización que son organizados y planeados. Su duración se limita a unas cuantas semanas, de acuerdo con la ley electoral de cada localidad. La socialización y la asimilación del sentido se

producen principalmente en consecuencia de la exposición y uso de la comunicación en campaña.

En términos generales, la primera fase de una campaña de polarización es identificar cuáles son los temas que registran una atribución positiva hacia determinado partido político y, al mismo tiempo, una alta atribución negativa hacia su principal competidor. El objetivo de los candidatos es ofrecerle al elector la oportunidad de elegir entre un aspirante y partido que propone a A y otro que propone a B.

Ninguna campaña electoral es igual. Los candidatos, las coyunturas políticas y el ánimo ciudadano suelen ser diferentes de una elección a otra, aún en una misma localidad. Por ello, la estrategia a diseñar obedece a los objetivos y a características muy particulares de cada contienda.



6.4 Modelos de polarización discursiva

A continuación, describo siete modelos de polarización que se construyen a partir de temas específicos y de acuerdo con el nivel de polaridad negativa o positiva. La pandemia por covid-19 ha reconfigurado radicalmente el discurso. La carga negativa la canaliza el coronavirus y la narrativa se construye a partir de la crisis sanitaria. Para explicar en qué consisten

estos modelos, retomamos el monotema que invade el discurso político en el mundo.

1. Perfil de los actores (hiper-personalización)

Este modelo se basa en los atributos personales de un candidato o el desempeño gubernamental de un dirigente. La pandemia del covid-19 ha puesto en el centro del discurso la capacidad de liderazgo de los gobernantes. La pregunta es si los gobiernos están actuando adecuadamente. La comunicación institucional no tiene como fin producir valoraciones positivas, sino fundamentalmente, prevenir, concientizar y modificar hábitos o conductas. Es en ese sentido que las crisis pueden representar oportunidades para fortalecer el liderazgo, porque se caracterizan por su tendencia al caos, y el líder representa el orden y la seguridad.

Las situaciones de crisis irremediamente contribuyen a confirmar, mejorar o empeorar el prestigio. En un mundo mediático, como el actual, el político ha de entrar al juego de lo simbólico, pero consciente de sus riesgos. Por eso, el verdadero poder de lo simbólico en política radica en la capacidad para gestionar la comunicación articulando fondo y forma, sabiendo que la acción política habla tan alto como su discurso.

2. Posición a favor o en contra (asuntos de la coyuntura)

La segunda posibilidad para construir temas en el discurso se encuentra en los asuntos de coyuntura. La crisis sanitaria demostró cómo un gobierno puede convertir el riesgo en una política pública. Los discursos presidenciales son un ícono de liderazgo y, en el contexto de la pandemia, se espera que lleven tranquilidad y certidumbre.

En Europa se hacía referencia a lo bélico, con los discursos del presidente francés Emmanuel Macrón o la canciller alemana Angela Merkel, para enfrentar la amenaza, al enemigo invisible o la guerra. Pero, en América Latina, los discursos iban desde lo coloquial a lo formal, apoyados en una narrativa religiosa

o el rol del Estado, por ejemplo, en la postura del presidente de El Salvador, Nayib Bukele. Por su parte, los presidentes de Brasil, Yair Bolsonaro, y de México, Andrés Manuel López Obrador, mostraron un inusitado desdén ante la crisis sanitaria que contagió a sus seguidores en ambos países.

3. *Privilegios vs. necesidades (lucha de clases)*

Sin negar la importancia de la imagen del candidato en las campañas competitivas —en especial en los mensajes televisivos—, parece ser una tendencia que los electores se pregunten cada vez más acerca de su propia situación y cuál partido o candidato puede atender mejor sus necesidades concretas. En el caso de la gestión gubernamental, los ciudadanos exigen una mejoría en sus condiciones económicas. La narrativa de pobres contra ricos privilegia esta lógica. La dicotomía economía vs. salud, que invade el discurso en tiempos de coronavirus, plantea un colapso de tal magnitud que transformará en el mediano plazo el mundo social, político y económico. Según estimaciones de la Cepal, la pandemia amenaza con dejar entre 14 y 22 millones de personas más en pobreza extrema en Latinoamérica. Y, aunque la narrativa señala que el virus covid-19 no discrimina a ricos y pobres, la realidad es que azota sin piedad a quienes tienen pocos recursos para hacerle frente.

4. *Paz vs. violencia (seguridad y certidumbre)*

En localidades donde domina un clima de violencia provocada por movimientos armados, crimen organizado y falta de seguridad para las personas y sus propiedades, los reclamos de paz y tranquilidad aumentan. Por ello, los electores adoptan la lógica de buscar la paz y rechazar la violencia. El discurso contra el enemigo silencioso, en la guerra sanitaria, destaca el liderazgo de quien proporciona seguridad y certidumbre a quienes se ven amenazados por la pandemia más agresiva que se haya enfrentado en los últimos cien años.

5. Continuidad vs. cambio (voto antisistema)

En la actualidad, los gobiernos enfrentan un referéndum permanente. La disyuntiva de los electores en cada proceso electoral es refrendar la confianza en su gobierno o exigir un cambio. Esto sintetiza la capacidad real del elector de otorgarle una oportunidad de tomar el poder a los partidos de oposición. Es más que un voto de castigo, es un voto de hartazgo, un voto antisistema.

Bajo el cobijo de la insatisfacción democrática, surgió en el mundo una serie de movimientos antisistema que han aprovechado la desafección y la desconfianza de los ciudadanos hacia las instituciones. El lugar que antes ocupaba el eje izquierda-derecha, o liberalismo-socialismo, parece afirmarse cada vez más un eje distinto a iniciativa de algunos partidos y actores que rechazan por principio ser identificados como partidos convencionales. El referéndum tendrá como eje los resultados que se obtengan del control de daños que hayan ejercido los líderes políticos en la crisis sanitaria de sus respectivos países.

6. Corruptos vs. menos corruptos (escándalos políticos)

El enriquecimiento de la clase política, en contraste con el aumento en los niveles de pobreza de los ciudadanos, ha puesto en debate el tema de la corrupción. En campaña o gestión de gobierno se detona con el formato de escándalo, cuando un político es acusado de realizar, en el presente o en el pasado, prácticas ilegales o poco éticas. Normalmente, dichas prácticas tienen lugar en secreto y se convierten en escándalos políticos cuando reciben una inesperada atención mediática.

La desafección política subsiste, pese a los anuncios espectaculares de los gobiernos. Está ligada a las impresiones de la política como engaño y aprovechamiento. La combinación de corrupción y crisis económica aumentan de manera significativa la desconfianza hacia la clase política.

7. *Temor vs. esperanza (cambio justiciero)*

La polarización entre dos extremos radicalmente opuestos, como miedo (-) contra esperanza (+), es recurrente para realizar un cambio justiciero o desestimular el voto. Los electores enfrentan de manera natural un temor intrínseco ante el futuro (economía, pérdida del empleo, inseguridad, pérdida de lo logrado). Si se activa este sentimiento con amenazas directas o veladas, existe una gran posibilidad de que los electores se abstengan de votar o ratifiquen su apoyo al régimen que los gobierna.

En cambio, el polo positivo, representado por la esperanza, podría ser un motor para lograr un cambio justiciero con el anhelo de mejorar la calidad de vida de la familia y la propia. En el caso de la pandemia por covid-19, el miedo sirve no solo como motor persuasivo para el cambio de hábitos o conductas, sino como el polo opuesto a la esperanza de salvar la vida y salir pronto de la crisis sanitaria y económica que se cierne sobre la humanidad.

El mundo está sujeto a una serie de tensiones y conflictos que se agravaron con la aparición del coronavirus. La incertidumbre se apoderó de la vida cotidiana. La construcción de una nueva normalidad invade el discurso. Nos esperan grandes cambios en la economía, la configuración de los Estados-nación, las fronteras, el comportamiento social y la conducta humana, que vivirá en un riesgo permanente.

El cuarto de guerra debe asegurar que el eje rector presente una verdadera plataforma de oposición entre un candidato y su principal adversario. Debe discernir, con gran precisión, quién de todos los candidatos opositores representa su verdadero contrincante en la guerra de la significación. Ninguna campaña de alta competitividad puede desarrollar dos temas centrales a la vez. Tampoco se puede polarizar con dos rivales importantes, de manera simultánea.





7 ¿Cómo hacer un plan de campaña?

En toda campaña electoral, los candidatos a un puesto de elección popular deben seguir un orden que guíe todas sus acciones y los lleve al triunfo. El plan de campaña es un documento escrito que explica lo que se debe hacer con el fin de que el candidato obtenga los votos suficientes para ganar la elección.

Los procesos electorales son, ante todo, procesos de comunicación y requieren modelos que le permitan a los candidatos conectar con los electores para asegurar el triunfo en elecciones que son cada vez más competidas. Para ello, es indispensable diseñar un plan que proporcione al candidato una guía práctica y eficaz que le permita organizar su campaña y a su equipo de trabajo, definir objetivos, estudiar al electorado, construir su imagen, definir los temas, diseñar los mensajes y elegir los mejores medios para transmitirlos.

Es importante destacar que ninguna campaña es igual y que “no hay recetas mágicas” para hacer ganar a un candidato. Cada consultor político y los equipos de trabajo enfrentan una campaña electoral diferente. Aunque hay experiencia de procesos donde se ganó o se perdió, es indispensable utilizar un método de trabajo que aborde cada elección de manera única.

Además, un plan de trabajo no puede dejar de considerar que la estrategia es el factor más importante en una campaña política. Es fundamental crear en la opinión pública y los seguidores el efecto ganador (*bandwagon*). Las encuestas son esenciales, pero el candidato no debe ser víctima de ellas. Si algo funciona, es importante seguir usándolo hasta que ya no sirva. Los mensajes deben ser claros, pero, sobre todo, no hay que subestimar la inteligencia de los votantes.

Como ya hemos mencionado, una campaña electoral es un plan de acciones organizadas y comunicadas durante un tiempo establecido, supeditadas a la dirección estratégica de un mando único y tendiente a conseguir determinados objetivos, fundamentalmente la conquista de votos. Cuatro son las funciones de una campaña electoral: a) activar predisposiciones latentes; b) reforzar predisposiciones pre-existentes; c) persuadir al electorado indeciso, y d) neutralizar a los electores más adversos.

Este es un modelo de plan de campaña con todas las fases necesarias para alcanzar los objetivos planteados. Cada una de ellas plantea metas y acciones concretas:



7.1 Fases de la campaña

Fase 1. El diagnóstico. Está compuesto por el análisis del contexto político económico y social, el seguimiento histórico de resultados de otras elecciones, la investigación del mercado electoral mediante sus técnicas cualitativa y cuantitativa, el mapeo geográfico-electoral, la investigación de la oposición y el análisis de la conversación digital. Es un proceso que no únicamente debe realizarse durante el inicio de la campaña, sino que deberá acompañar al candidato en cada una de las decisiones que tome. Es importante hacer un mapa realista, colocar a los actores en un “tablero de mando” y escoger la mejor ruta para dirigir la campaña.

Metas:

- Posición actual (conocimiento y actitud hacia aspirantes)
- Necesidades básicas de los electores
- Nivel de atribución por temas y por candidatos
- Razones de voto (fuerza de temas)
- Aspiración de cambio (aprobación gubernamental)
- Estructura electoral (tipología del mercado)
- Escenarios de votación (dentro y fuera)
- Medios de comunicación (hábitos, preferencias, cobertura, penetración, alcance, influencia, otros.)
- Alcances de la campaña (escenarios electorales)

Acciones:

- Análisis del contexto electoral
- Encuesta baseline
- Modelo de mercado electoral que permita trazar metas, líneas de acción y evaluar
- Grupos de enfoque (definir temas y atributos actuales que identifica el elector del candidato)

- Entrevistas de profundidad (mapa de actores)
- Investigación de los otros
- Análisis de coyuntura y prospectiva política

Obviamente, se deben considerar otros datos duros relevantes para el proceso electoral, por ejemplo, escenarios de la contienda (si la elección se va a tercios), careos entre candidatos, calificación de las autoridades municipales, expectativas sobre la economía personal, ánimo electoral, entre otros.

Fase 2. Los objetivos. Consiste en determinar cuántos votos se necesitan para ganar, dónde están esos votos y que se hará para conseguirlos. Estos objetivos deben ser cuantificados y comunicados al comando de campaña para manejar adecuadamente las expectativas y tener una definición de éxito. Hay que marcar plazos y responsabilidades, por ello, es importante tener un cronograma para ubicar los pasos por seguir, así como las fechas y los responsables de su ejecución.

Como hemos dicho, en cada una de las fases debe hacerse un análisis que nos permita acercarnos a las metas establecidas. Por ejemplo, los votantes objetivo: aquí, se definirá el espacio geográfico, demográfico, ubicación, ánimo y opinión de su entorno, así como de las expectativas que tienen acerca de los candidatos que se postulan en la elección.

Fase 3. Organización del comando de campaña. Se refiere a armar un equipo con un organigrama específico. Hay que hacerlo sin copiar esquemas rígidos de otras organizaciones y con la ayuda de especialistas en cada una de las áreas que estarán coordinadas por el cuarto de guerra. Se determinarán recursos humanos y materiales disponibles, y se establecerá una ruta para saber cada cuánto se requiere para hacer viable la conquista de los votos.



Metas:

- Armar un comando de campaña con integrantes que tengan experiencia y habilidades en cada una de las áreas asignadas.
- Establecer un cuarto de guerra con especialistas, coordinados por un mando único.
- Organizar a los grupos de voluntarios y activistas que se van incorporando a la campaña.

Acciones:

- Definir cada una de las áreas que requiere la campaña para cumplir con los objetivos, es decir, coordinación general, recursos humanos y materiales, área jurídica, logística, comunicación, contacto directo y movilización.
- Realizar un protocolo que organice las reuniones del cuarto de guerra para hacer más eficiente la coordinación de la campaña.

- Elaborar un tablero de mando con acciones, responsables y fechas de ejecución.
- Organizar la participación de los asesores externos, como consultor para estrategia, diseño de imagen, manejo de redes, producción de medios, entrenamiento para discurso y debate, así como el investigador que medirá el pulso de la campaña.

7.2 El comando de campaña

Una campaña electoral tendrá éxito si existe organización, disciplina y dirección. La información y el flujo debe estar centralizado, supeditado al cuarto de guerra y al coordinador general. Nunca, pero nunca, un candidato debe dirigir su propia campaña. El candidato es el mejor portavoz del mensaje y el mejor activo, y debe concentrarse en conquistar los votos que necesita para ganar.

El comando de campaña, integrado por los responsables de las principales áreas operativas, tiene como propósito dirigir y coordinar todas las acciones orientadas a obtener el triunfo electoral. Las funciones específicas de cada área son las siguientes:

- **Coordinador general de campaña.** Un jefe de campaña es el responsable único y directo; todo el equipo depende de él, incluso decide sobre el candidato. Revisa y aprueba la agenda, dirige el cuarto de guerra y es la última instancia de decisión. Se concentra en el trabajo estratégico y no en el entorno directo y operativo del candidato. Tiene una visión general y no obedece a un compromiso personal y afectivo. Confronta las opiniones del propio candidato en la medida en que lo crea conveniente para la propia estrategia electoral.
- **Director de organización y logística.** Es el encargado de la organización de los eventos a los que acude el

candidato. Responsable de la logística en la agenda que debe cumplir y supervisa los detalles operativos para lograr que las actividades contempladas se lleven a cabo con éxito. Tiene como tarea supervisar y lograr que los actos protocolarios, asistencia a medios, visitas domiciliarias, reuniones vecinales y otros eventos públicos, trazados por el comando de campaña, se cumplan. Asigna responsabilidades a los activistas y voluntarios de la campaña. Genera las condiciones propicias para la movilización y el trabajo en tierra.

- **Director de administración.** Es el responsable de los recursos económicos y materiales de la campaña. La legislación electoral en algunos países fiscaliza los recursos empleados, pero también permite donaciones, todos estos se deben utilizar con inteligencia en un ejercicio de costo-beneficio. En coordinación con el área legal, debe comprobar el gasto en campaña y aprovechar las fórmulas que contempla la legislación electoral, como el prorrateo y las aportaciones de particulares.
- **Director de comunicación política.** Es el responsable de coordinar el trabajo de producción de mensajes que elaborarán los equipos externos e internos de la campaña, así como la presencia en medios periodísticos y en redes sociales. Supervisa y pone a consideración del comando de campaña la evaluación de los spots de radio y televisión, los contenidos en los social media, el discurso y su colocación en la prensa, así como la construcción de la imagen del candidato.
- **Director de movilización electoral.** Con el apoyo de tecnologías como el mapping o la geo-referenciación, ubica zonas de alta rentabilidad electoral; localiza a los electores; contribuye a aplicar estrategias de convencimiento y los compromete a votar por el candidato. Crea la base de datos de personas comprometidas

y establece el cuarto de situaciones para el día D, con el fin de monitorearlos. Prácticamente, trabaja con el equipo de acción sobre el terreno, donde convergen militantes y simpatizantes.

- **Equipo de asesores.** En una campaña electoral converge un equipo externo de especialistas que, por lo general, son coordinados por un consultor externo que se instala como gerente. Su trabajo principal es el de construir la estrategia y las acciones de campaña. Supervisa el trabajo del comando de campaña, así como el mensaje elaborado por los equipos que integran el staff externo: imagen personal, encuestas, diseño gráfico, producción de materiales para radio y televisión, contenidos para redes sociales y la respuesta inmediata por las coyunturas generadas en la guerra electoral.

7.3 El candidato, el mensaje y los medios

Fase 4. Posicionamiento del candidato. Empieza con la construcción de la imagen del candidato. El proceso se realiza tanto en la emisión como en la recepción, es decir, la imagen del político toma su forma real cuando ha sido percibida e interpretada por el elector. Esta construcción no se apoya únicamente en los aspectos físicos del aspirante, sino en la manera en que ha entrado en la mente del elector, el lugar que ocupa y los atributos que le reconoce.

Metas:

- ¿Quién es el candidato? (nombre, rostro, puesto al que aspira)
- Construcción del perfil del candidato (atributos)
- Conocimiento y atribución positiva o negativa (diferenciación)

Acciones:

- Construcción de la imagen del candidato
- Concepto creativo (logotipo, eslogan, manual)
- Estrategia de medios para comunicar atributos
- Entrenamiento de medios
- Técnicas de debate

La investigación orientará la definición de imagen del candidato y la primera pregunta que debe responder será ¿por qué quiere competir por el cargo? Si el candidato no sabe responder a esta interrogante, entonces difícilmente lo sabrán los electores. Y luego hay que responder con claridad ¿por qué van a votar por él y no por los otros candidatos? En este proceso hay que definir a los adversarios. Los grupos focales y las entrevistas a profundidad son fundamentales para tener información cualitativa que aclare los datos duros obtenidos en una encuesta.

Fase 5. El eje rector y las estrategias. Diseñar la estrategia, tenerla por escrito y compartirla con el comando de campaña. Aquí se plantean los beneficios de construir el eje rector que utilizará el candidato para desarrollar toda su campaña. Para ello es necesario reconstruir, desde la óptica del elector, la jerarquía de necesidades, los niveles de atribución positiva y negativa de candidatos, sus partidos y las propuestas, así como la estructura del mercado electoral y el alcance de los temas coyunturales. Es importante recordar que la estrategia es para ganar, las tácticas para no perder.

Metas:

- Identificación de razones de voto
- Definición del eje rector de la campaña
- Atribución positiva y negativa respecto al tema central y de los candidatos

- Diseñar la estrategia que permita al candidato, alcanzar los objetivos planteados, apoyados siempre en el eje rector.

Acciones:

- Determinar necesidades del elector (diagnóstico previo)
- Detectar lógicas de voto
- Construir ejes de polarización
- Ejecutar aquellas acciones que logren la conquista del mercado switcher y conservar el voto leal
- Diseñar programas orientados básicamente a los jóvenes, amas de casa y empleados
- Realizar monitoreo y tracking para evaluar el desarrollo de la campaña

Fase 6. El mensaje y los medios. Una vez definido el mensaje, es necesario segmentar y apuntar. Hay que seleccionar a los grupos de electores, buscarlos, empatar con ellos y persuadirlos a votar por la fórmula que representa el candidato y que le permitirá ganar la elección. Para ello, es importante escoger los medios adecuados para transmitir mensajes diferenciados. La microsegmentación es más efectiva y económica que “dar escopetazos” sin resultados tangibles y medibles.

Metas:

- Diseño del mensaje central
- Construcción de la narrativa por segmentos
- Evaluación permanente de impactos
- Anticipación y respuesta inmediata

Acciones:

- Estrategia de medios pagados y no pagados

- Producción de medios (spots radio, tv, impresos, prensa, internet, correo directo, publicidad exterior y en tránsito)
- Contacto directo y trabajo de tierra
- Tecnopolítica (estrategia de presencia digital y reputación online)

Es importante considerar otras dos fases que deben formar parte del plan de campaña. En el calendario hay que anticipar escenarios posibles: qué hacer si se gana, pero también qué hacer si se pierde. Se tendrá que saber cómo enfrentar un conflicto postelectoral y organizar la jornada de agradecimiento por la confianza que le otorgaron los electores a la candidatura.

La etapa de cierre es la fase emocional, donde el candidato habrá conectado con el elector y este deberá entender “de qué se trató esa elección”. Todos los eventos de cierre y, en particular, la etapa final de la estrategia, deberán intensificar la comunicación orientada al tema central de campaña. Es la etapa donde se refuerza el compromiso hecho entre el candidato y los electores.

Si se es un candidato ganador, se deberá legitimar el triunfo y reafirmar su compromiso con los ciudadanos que han votado por él. Si es un candidato perdedor y tiene una carrera política por delante, el agradecimiento para sus seguidores deberá estar acompañado también de un compromiso a largo plazo.

El plan debe ser revisado una y otra vez por el candidato y su equipo inmediato, para verificar la validez de sus planteamientos. Siempre es mejor empezar con un plan y ajustarlo posteriormente que andar de un lado a otro, sin ideas claras de hacia dónde se está yendo y en qué momento se planeó tomar esa dirección.





8 Los medios y el campo de batalla

Con la proliferación de las técnicas de marketing político, se ampliaron las opciones de medios. Existen formas totalmente nuevas para transmitir mensajes, mientras se da un desarrollo de los medios tradicionales y aparecen novedosas aplicaciones tecnológicas, a través de plazas virtuales y redes sociales. Más que cubrir el mercado de masas, la planificación de medios y sus herramientas buscan lograr un equilibrio entre eficiencia y eficacia, para llegar con mayor precisión a un segmento objetivo. Últimamente, incluso, permite llegar a un solo individuo.

Una estrategia de comunicación política concentra su fuerza en los medios que mejor le sirven para transmitir sus temas centrales. Cada situación exige un análisis cuidadoso. Hay temas que requieren un plan de medios cíclico, con fuertes inversiones en momentos clave de la campaña, mientras que ciertas situaciones exigen un plan de medios con inversiones ascendentes hasta llegar al cierre.

En México, los planificadores de medios se enfrentan a un modelo de comunicación política que es paradigma único en el mundo. Los tiempos en radio y televisión, y sus contenidos, están sujetos a disposiciones que, en lugar de alentar la libre competencia, estimulan un mercado negro con la

compra-venta de espacios y la violación de la propia legislación que los regula.

El público al que se pretende alcanzar en una campaña se suele denominar de diferentes maneras. La más utilizada es la de público objetivo y, en la literatura inglesa, *target*. Estos son un segmento extraído de la población total y la forma más frecuente de definirlo es en relación con variables duras, como sexo, edad, nivel socioeconómico, zona de residencia, nivel de ingreso, estado civil.

Una manera de ubicar las cifras relativas a diferentes aperturas de este tipo de variables es la medición de audiencia de los medios de comunicación. Sin embargo, no es la única forma de definir al público objetivo. También se utilizan otro tipo de elementos, como estilos de vida, hábitos, preferencias o consumos específicos.

A través del modelo de análisis *social intelligence*, se utiliza el big data para realizar un diagnóstico que identifique los intereses de la audiencia en un nivel más profundo, más allá de las formas de segmentación tradicionales. Este proceso de investigación consiste en obtener y comprender el humor social que proveen los usuarios, a través de sus rastros digitales. Se identifican los intereses, temas, actitudes, opiniones, estilos de vida, sentimientos y comportamientos, para diseñar mensajes que conecten con los electores. Es útil para comprender cuáles son los temas, los momentos y los problemas que se destacan en la conversación digital y traducirlos en mensajes efectivos para ser transmitidos en los medios más adecuados.

Las variables cuantitativas están relacionadas con el concepto de eficiencia, que no debe confundirse con el de efectividad. Por ello, la planificación de medios debe conseguir no solo eficiencia, sino, adicionalmente, efectividad. Aunque en la práctica son utilizados como sinónimos, la eficiencia es una relación matemática entre el nivel de esfuerzo (presupuesto) y el resultado numérico obtenido. Es decir, una relación de costo-beneficio.

La selección de medios debe seguir la estrategia que tiene definidos los objetivos de comunicación en campaña. Puede ir desde elevar el conocimiento de un candidato, o bien, apoyar el nivel de posicionamiento que tiene un personaje político, sobre todo si cuenta con el reconocimiento de los electores.

El proceso de selección requiere el seguimiento de ciertas directrices, a fin de orientar el pensamiento del planificador de medios en la dirección correcta. Así, será posible alcanzar los diferentes estados de conocimiento y consolidación de marca por medio de:

- Identificar correctamente el objetivo central de la comunicación.
- Identificar una solución global que resuelva ese objetivo fundamental. Para esto el planificador debe tener en cuenta todos los medios posibles, en un pensamiento de 360 grados.
- Identificar dentro de esa solución global el papel que juega cada medio, de acuerdo con su potencialidad (efectividad bien entendida), en conexión con los objetivos de comunicación.

Para una adecuada toma de decisiones, es imprescindible un análisis exhaustivo de cada medio con el fin de calcular su alcance, cobertura, efectividad, eficacia, así como los costos involucrados en cada uno y su adecuada mezcla.



8.1 La campaña por tierra y aire

Cada día las campañas electorales se libran más en los medios, pero estos no pueden sustituir al contacto personal. Con los medios electrónicos, el candidato multiplica su presencia, son su extensión y alcanza un mayor auditorio, pues llega a público simpatizante, pero también a no simpatizantes, indecisos e indiferentes. Por ello, es importante también el contacto directo, el trabajo cara a cara. Expertos en medios consideran que no hay divorcio entre ambas formas de comunicar. Por el contrario, se complementan; aun en medio de la pandemia.

Es necesario diseñar estrategias que usen adecuadamente los medios y entender su naturaleza. Desde una perspectiva de estrategia militar, los medios electrónicos representan la fuerza aérea. El contacto directo, la fuerza terrestre. Para la construcción del plan de medios se requiere analizar sus ventajas y desventajas.

Entre las ventajas del contacto directo destacan la cercanía cara a cara del candidato con el elector. Ello produce cierta química, hay emoción e influye en el ánimo de otras personas. Sin embargo, también tiene sus desventajas, como el reducido número de personas que alcanza esta forma de comunicación. En los eventos puede haber poca o mucha asistencia. Además, una agenda cargada de reuniones personales con los electores termina afectando la salud del candidato, y otros factores, como la logística, pueden significar un problema.

Una forma tradicional de clasificar a los medios de comunicación, de acuerdo con su utilidad, es en medios primarios y en medios secundarios. Los medios primarios sirven como punta de lanza o como la fuerza aérea y son, básicamente, la televisión, la radio, el cine, la publicidad exterior y la prensa escrita (periódicos y revistas). También se les conoce como medios atl (*above the line*), es decir, publicidad sobre la línea. Estos suelen alcanzar una audiencia más amplia y su inversión es elevada.

8.2 Medios pagados

Esta forma de utilizar los medios de comunicación es la más común y sus ventajas son que el candidato puede controlar el pautaado y la frecuencia de los mensajes, bajo la premisa de “el que paga manda” —excepto en México, cuyo pautaado se realiza mediante el partido y bajo las reglas que establece la autoridad electoral—.

La compra de tiempo y espacio en los medios da a la campaña la capacidad única de comunicar coordinadamente, y en sus propias palabras, un mensaje repetitivo y persuasivo, con la única desventaja de sus costos. Estos son los medios pagados, llamados así para diferenciarlos de la prensa noticiosa a la cual se le denomina “medios gratuitos”.

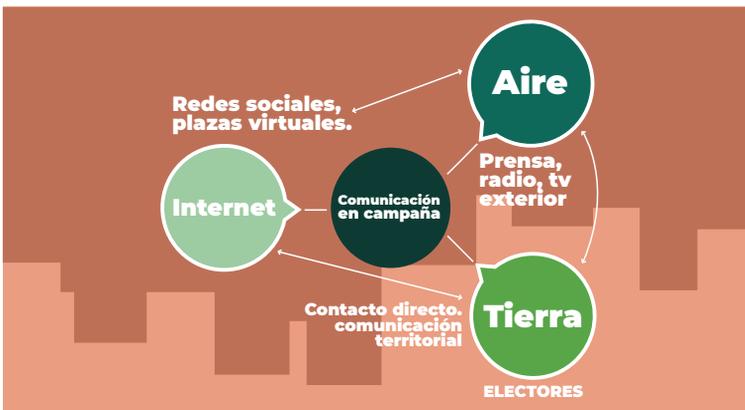
El uso de los medios pagados ha crecido paralelamente al desarrollo de los medios electrónicos. Anteriormente, los impresos eran utilizados como complemento del contacto personal de los candidatos y de la cobertura gratuita que recibían de los medios de comunicación, principalmente de los periódicos. En las campañas competitivas, los medios pagados son el principal instrumento para llevar el mensaje del candidato al elector. Estos permiten a su equipo de campaña tener completo control, no solo de los mensajes, sino también del auditorio.

A partir de investigar los factores que determinan la opinión pública en la zona en que compite el candidato, es decir, la exposición a medios, su consumo, las preferencias, nivel de credibilidad, los costos y beneficios que obtiene el aspirante, es indispensable realizar un plan que considere los mejores medios para alcanzar sus objetivos. La decisión depende del presupuesto disponible, el tiempo y la frecuencia requerido para que el mensaje sea captado y su costo de producción, para el caso de los medios electrónicos.

8.3 La presencia digital en campaña

En la actualidad, las campañas de tierra y aire han incorporado el uso de internet y redes sociales. Las campañas políticas en internet requieren de una estrategia planificada que debe desplegarse en múltiples frentes, simultáneamente: sitios oficiales de los partidos y de los candidatos, blogs oficiales, podcasts, video, perfiles oficiales en redes sociales, correos electrónicos, mensajes celulares, wikis, interactivos, banners publicitarios.

El social media se constituye por el conjunto de plataformas comunicativas de la denominada red participativa o social (web 2.0) que, a través de aplicaciones, permite la interacción entre usuarios y la generación de contenidos (*user-generated content*). Los medios sociales inauguran una nueva era en la evolución de internet y le confieren su principal don: convertirse en el espacio para la generación, el registro y la difusión de la inteligencia colectiva. Cualquier medio, plataforma, aplicación que involucre la participación del usuario con herramientas interactivas puede ser comprendido en el sistema de los social media.



Los usos del e-campaigning son los siguientes:

- Diseminar información de modo segmentado
- Refuerzo de información
- Reclutamiento de voluntarios, afiliación
- Coordinación con partidos y voluntarios
- Solicitud y recaudación de fondos
- Votar en las internas o en otras decisiones partidarias
- Ofrecer herramientas de diálogo sobre temas polémicos o de actualidad
- Discusión entre partidarios y candidatos bajo formatos tipo foro, chat rooms o listas, blogs, sean o no en tiempo real.
- Para la movilización, o para promover otras acciones por parte de los afiliados o partidarios, tanto online como offline

CAMPAÑAS POLÍTICAS EN INTERNET: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Internet

- Alcance limitado
- Más económicas
- Mayor volumen y calidad de contenidos
- Multidireccionales
- Interactivas
- Inmediatas
- Transparencia
- Impacto en la opinión pública

Medios tradicionales

- Mayor alcance
- Más costosas
- Menor volumen y calidad de contenidos
- Unidireccionales
- Ausencia de interacción
- Diferidas
- Restricción/filtros/opacidad
- Impacto en la opinión pública

- Ideal para campañas nacionales, porque permite descentralizar en cada estado, todas las actividades.

La política 2.0 se caracteriza por la posibilidad que todos los usuarios tienen para opinar y el acceso a plataformas donde esa opinión puede publicarse. El alcance y la expansión son rápidos y permanentes. La suma de las participaciones permite que todos los usuarios puedan dejar su huella digital en forma de opiniones, valoraciones y experiencias, respecto del candidato y su campaña. La contribución de todas las voces genera una reputación distribuida, a través de la cual se puede influir en otros usuarios. Las participaciones pueden ser categorizadas como positivas, negativas o neutras, asimismo, se puede ponderar su poder de influencia, y clasificar temáticamente esas intervenciones.

Por ello, la reputación online se caracteriza principalmente por el alto volumen de impacto (cantidad de usuarios), su velocidad de transmisión, su permanencia en internet y su efecto multiplicador. Se origina a partir de las acciones que el candidato puede llevar a cabo, la interacción existente entre el equipo responsable de la estrategia digital y los activistas.

Para entender el marco de actuación y presencia de la reputación online, es importante tener presentes dos alcances: *online reputation management*, cuyo campo de actuación es la búsqueda y análisis de la reputación existente en el contenido online y la interacción, y el *search engine reputation management*, cuya finalidad es aplicar tácticas para proteger de forma proactiva y reactiva al candidato o la campaña, a través de consultas en los motores de búsqueda (Checa, 2013).

Ambas deberán ser complementarias en una estrategia de presencia en internet. Lo que se refleja dentro de los entornos sociales tiene un fuerte impacto dentro de los resultados de un buscador. La reputación online se ha convertido en la piedra angular de cualquier estrategia de marketing online.

Para ello, se debe prestar atención a dos entornos de actuación: buscadores y plataformas sociales.

La ausencia de una estrategia en cualquiera de los dos frentes podría tener limitaciones posteriores, en situaciones de crisis. En un entorno tan cambiante como internet, donde influyen la alta velocidad de transmisión y el papel preponderante que han adquirido los usuarios/electores, es necesario definir y establecer estrategias claras de presencia reactiva, tanto en las plataformas sociales como en los resultados de búsqueda. Lo más importante es que, para que exista una adecuada presencia online, la reputación offline debe ser congruente.

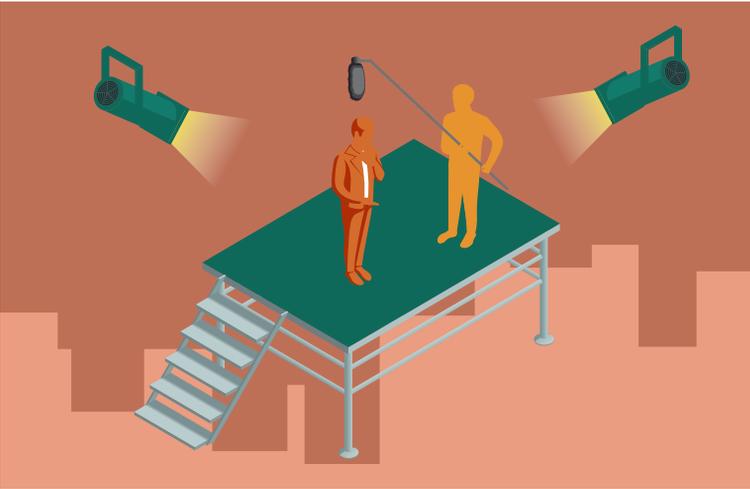
8.4 Medios no pagados

Por otro lado, en una campaña electoral se producen acontecimientos coyunturales o programados que son de interés para los medios noticiosos. Estas representan oportunidades para que los candidatos estén presentes en los medios sin tener que pagar por una entrevista, una nota informativa o un spot de radio. Sin embargo, la campaña requiere mantener interesada a la prensa y debe producir materiales sobre una gran variedad de temas que no tienen gran significación para los medios.

Cuando una campaña no alcanza el interés de los medios noticiosos, se fabrican eventos para atraer la atención de los periodistas. Por ejemplo, las conferencias de prensa no presentan noticias, pero representan una oportunidad para los candidatos de dramatizar posiciones y hacer declaraciones sobre los temas de la agenda o bien para enfrentar a un candidato opositor.

Los fuertes recursos de algunos partidos les permiten establecer estrategias de relaciones públicas enfocadas hacia los medios de comunicación y, en la medida que tienen éxito, afectan los contenidos. Por no tener la naturaleza de un hecho real, Boorstin (1989) los conceptualiza como pseudoeventos.

El principal objetivo de un pseudoevento es ganar visibilidad en el espacio público, aumentando la exposición y cobertura que recibe el candidato. No se trata de actos ficticios, sino que se sobredimensiona un acontecimiento para capturar la atención de los medios y lograr la cobertura. Las características de una campaña electoral son las inauguraciones, conferencias, visitas sorpresivas a lugares públicos, entrevistas casuales, declaraciones sobre temas coyunturales, publicación de encuestas. El ángulo con que se presente un pseudoacontecimiento debe interesar a los medios para que se convierta en “nota” y ocupe un lugar destacado en los medios informativos.



Tampoco se trata de tener presencia todo el tiempo. A veces, es mejor no salir en medios que salir mal. Se debe pensar de manera estratégica y calcular la rentabilidad electoral que tendrá la creación de un pseudoevento. Sobre todo, analizar si obedece al objetivo de la campaña y transmite el tema central. La experiencia indica que la colocación de temas que más preocupan a la opinión pública se vuelve sensible cuando son

eventos que superan lo cotidiano y generan expectación y espectacularidad.

Esta actividad es demasiado importante para la campaña, de modo que no queda sujeta a la eventualidad. Se estructura en un programa de “medios gratuitos” que comprende los sucesos noticiosos que trata de producir el candidato a lo largo de su campaña. Se deben analizar los auditorios de los medios impresos y electrónicos que tienen una importancia estratégica. También se requiere identificar a los periodistas y medios que pueden desempeñar un papel clave para el éxito de la campaña. El propio candidato debe iniciar el contacto, durante los primeros días de la campaña.

El plan general de la campaña identifica las oportunidades noticiosas que se presentarán durante su desarrollo. De acuerdo con la importancia del proceso y el interés que pudiera generar entre la prensa, las siguientes son las principales oportunidades para generar espacios en ella: (Sánchez Galicia, 2018).

- El inicio de la campaña. Construir un acto simbólico, es decir, ubicar un lugar o fecha que tenga un valor especial para los electores. Puede ser ante un monumento o una localidad con valor histórico.
- Nombramiento del equipo de campaña. Destacar la trayectoria del coordinador de campaña, promotores del voto y otros miembros.
- Apoyos de grupos y personas relevantes. Invitados especiales a los actos de campaña. Miembros de la oposición que apoyan al candidato. Personajes de la localidad que se adhieren a la campaña.
- Contribuciones a la campaña. Hacer la presentación de la organización o personajes que están contribuyendo a la campaña.

- Lanzamiento de programas especiales. Por ejemplo, un programa de apoyo a la comunidad que instale el candidato y que requiera de una campaña de comunicación específica.
- Presentación del plan de gobierno. En campaña se puede presentar una propuesta que involucre a los ciudadanos y se disponga como el plan de gobierno que se pretende encabezar.
- Discusiones con expertos. La realización de foros de discusión sobre la problemática de la localidad significa la posibilidad de recoger sugerencias para que el candidato pueda armar su plan de gobierno.
- Logro de metas de contacto con los electores. Evaluación del desarrollo de la campaña.
- Cambios de posición con respecto a los temas de la campaña.
- Presentación de nivel de intención de voto ante el electorado, que también representa un augurio de triunfo. Presentación de encuestas, estudios calificados, opiniones de expertos, etcétera.
- Debates con los oponentes. Respuesta y desafíos a los oponentes, siempre y cuando se refieran al tema central de campaña.
- Pronunciamientos sobre temas coyunturales. Plantear una postura específica sobre temas de la agenda pública.
- Cierre de campaña. Es la parte final de la campaña en la que se genera una conexión emocional con los electores y se establece el compromiso de cumplir las propuestas de campaña, a cambio del voto.
- Resultados electorales. La salida a medios depende de los resultados electorales. Y la postura ganadora o de aceptación de derrota es una oportunidad de fortalecer el prestigio político del candidato.

8.5 El parte de guerra

Para evaluar y hacer los ajustes necesarios a la comunicación es necesario medir de manera permanente. El propósito es conocer con exactitud la fuerza y el efecto de los temas en la mente del elector. La evaluación se realiza en dos sentidos: por un lado, exige un proceso de validación y de análisis comparativo, el cual involucra un cuidadoso monitoreo de los canales de comunicación que utilizan los principales segmentos de electores. Por otra parte, es necesario contar con un análisis permanente de la forma en la cual el elector interpreta los mensajes y el impacto de cada uno de ellos. El análisis de efectos involucra sesiones de grupo y estudios continuos (tracking poll) acerca de la predisposición y la estructura del mercado electoral.

Por ello, es importante que en campaña se arme y establezca un equipo de monitoreo. Sus labores serán las siguientes:

- Dar seguimiento a los spots en radio, televisión y redes sociales.
- Registrar, grabar, transcribir y clasificar cada uno de los mensajes publicitarios de cada partido, utilizando códigos, tales como nacional, estatal, municipal, candidato, etcétera.
- Contar la frecuencia con la que aparece cada uno de los mensajes por cada una de las estaciones. Este reporte se realiza por día y por semana.
- Enviar reportes diariamente al equipo de campaña y al comité del partido correspondiente. El reporte consistirá en la transcripción de los spots nuevos de la oposición y el conteo.

El monitoreo de medios es una técnica para realizar el seguimiento y archivo de la comunicación mediática de los temas de campaña. Se seleccionan los medios que tienen influencia

en la opinión pública y se consideran cobertura, tiraje, alcance, frecuencia e influencia. Los medios por monitorear son la prensa impresa y digital, la radio, la televisión y prensa marginal, con influencia en nichos de interés. Estos pueden ser locales, regionales o nacionales, y el criterio es cuantitativo y cualitativo.



El análisis comprende una clasificación de las notas con una ponderación negativa, positiva y neutral. Aunque esta última calificación se considera positiva, toda vez que la publicación de una nota de la campaña es suficiente para darle el valor polar positivo. Asimismo, se ubican los temas en una matriz foda para saber la orientación y fuerza que tienen las propuestas del candidato en la campaña.



El criterio que se establece para la clasificación de las notas y comentarios se basa principalmente en los calificativos y el contexto que los propios medios de comunicación le otorgan a la información que diariamente se divulga sobre el candidato y la campaña. Los medios seleccionados cuentan con un valor representativo que le asigna un estudio de preferencia de medios, el cual es utilizado para ponderar el conteo del seguimiento. Las gráficas muestran de forma cuantitativa, y por separado, las características que más se resaltan en los medios de comunicación y, en consecuencia, las que contribuyen a la construcción de la imagen del candidato.

El servicio de monitoreo de medios de comunicación se realiza generalmente a través de empresas privadas, agencias gubernamentales o equipos internos (previamente capacitados). Es un trabajo diario que genera reportes semanales,

conocido como clipping: informes de observación y análisis de contenido.

El monitoreo se hace mediante visualizadores que combinan tecnología de última generación y el expertise de los monitoristas, para automatizar el registro y archivo en una base de datos de los temas, contenidos, comentarios, cortes informativos y campañas publicitarias. Se le asigna a cada tipo de información en medios, una palabra clave y otros criterios de búsqueda y rastreo.

El auge de los medios digitales, como blogs, comunidades virtuales y portales informativos, ha impulsado el desarrollo de software específico aplicado al monitoreo de medios. Ello permite a los profesionales de esta área, tener acceso en tiempo real y específica a los volúmenes de información. Lo importante para quienes realizan este trabajo es tener una visión y timing estratégico, con el fin de saber qué hacer con la información.





Conclusiones

Hoy día, la estrategia se estudia desde perspectivas científicas y profesionales muy diversas. Entre ellas, se encuentran los estudios de estrategia militar; la teoría de los juegos; las teorías de decisión; el *management* (hoy rebautizado como management estratégico); las teorías de la acción social. Además, muy recientemente, se estudia desde las ciencias políticas, las teorías de la comunicación y la antropología, especialmente, la cultural.

Como hemos señalado, los estudios sobre la estrategia, a lo largo de sus veinticinco siglos de existencia, se han generado desde tres grandes paradigmas: el militar, el matemático y el económico/manejerial, además del cuarto: el humano/relacional. En esta convivencia social, Mead señala que “la sociedad vive y se mueve bajo dos impulsos psicológicos comunes a todos los seres humanos: la cooperación y el antagonismo” (1972, pp. 303-304).

En el marco de este antagonismo que se manifiesta en la disputa por el poder, presentamos esta guía práctica que orienta a los candidatos interesados en hacer campañas más competitivas, con consejos derivados de la aplicación de estrategias de comunicación electoral. Nos apoyamos en el paradigma militar que trae consigo toda una jerga castrense que todavía pervive: planes, campañas, maniobras, objetivos,

CONCLUSIONES

targets, dianas, público objetivo, medios, cobertura, posicionamiento, briefings, flankers, entre otras.

No dejamos de resaltar la importancia de la investigación del mercado electoral, el diseño de la imagen del candidato, la planeación y producción de medios, la evaluación del mensaje, el entrenamiento para enfrentar a los medios y el cierre de campaña. Sobre todo, ponemos el acento en aquellas áreas en donde son frecuentes los errores en campaña, particularmente las que tienen que ver con la estrategia, la organización y la comunicación.

Este cuaderno de capacitación electoral no pretende convertirse en una publicación sobre comunicación política con un enfoque prescriptivo ni resaltar únicamente el carácter instrumental de la disciplina o la utilización de la metáfora de la guerra para sustituir acepciones sin sentido. Se trata de identificar un objeto y método de estudio, enfatizar la importancia de comprender al ciudadano, conocer su comportamiento en procesos electorales competidos y analizar los temas que reconoce como más importantes.

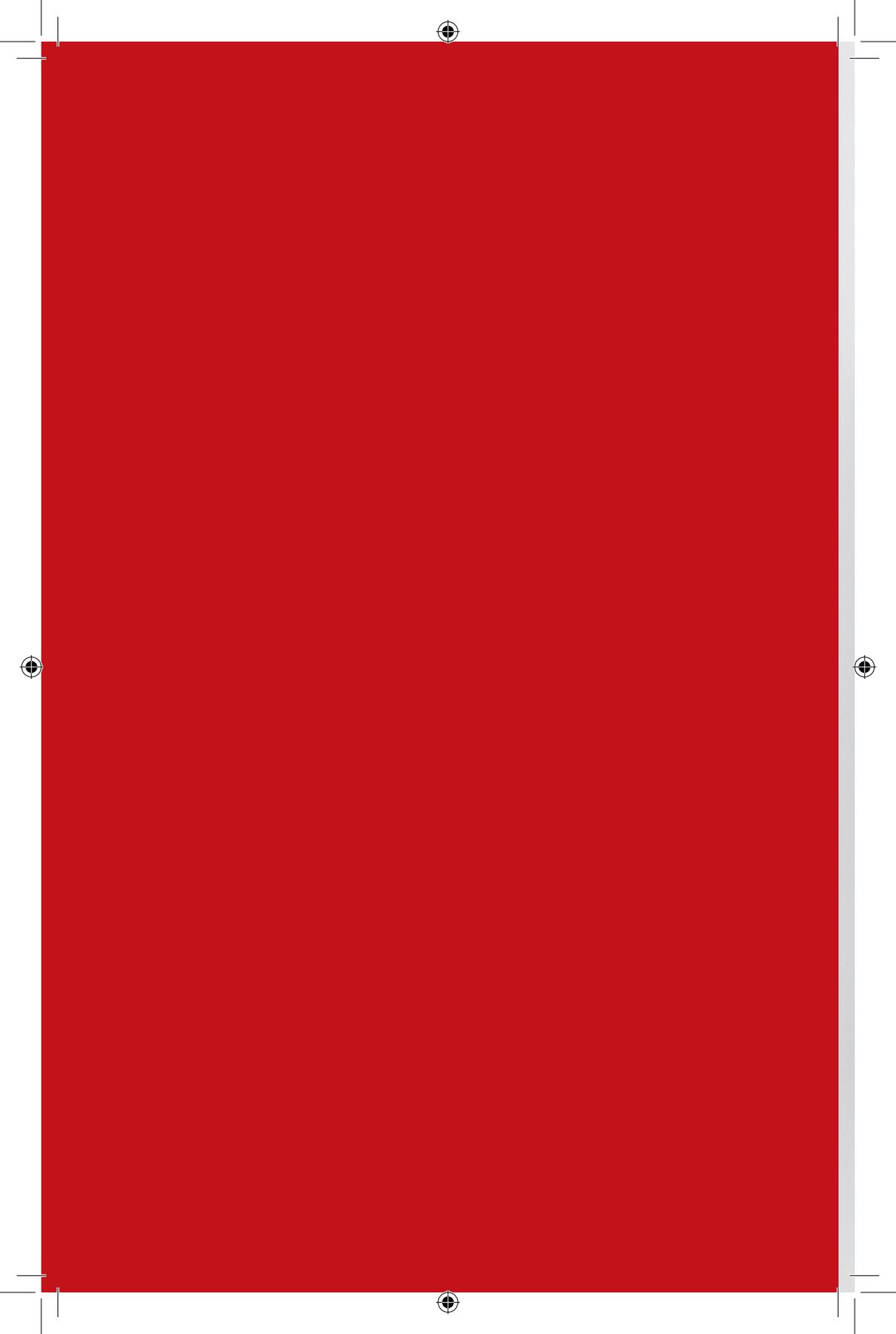
Una razón de voto se logra a partir de diferenciar la propuesta política de los partidos y sus candidatos, con el diseño de estrategias efectivas. El objetivo es que los electores observen campañas realmente diferenciadas, donde el peso de un tema sea determinado por la atribución, negativa o positiva, que el elector le otorgue; y no por la importancia que los candidatos y los medios le impriman.

Lo destacado en los procesos competitivos en el futuro será, precisamente, el elector. No solo desde la perspectiva de aprovechar un voto para ganar, sino de un voto por cultivar. Un voto que se oriente a aquellos candidatos que desean construir carreras política; de largo aliento, comprometidos con la rendición de cuentas y el mejoramiento de la cultura política de los ciudadanos.

El compromiso de los candidatos con sus electores los llevará a desarrollar modelos de comunicación con alta

rentabilidad electoral que involucren a los votantes. Estos modelos no serán simples ejercicios de planeación democrática ni simulación de consensos, sino instrumentos de participación ciudadana en procesos electorales cada vez más competidos.

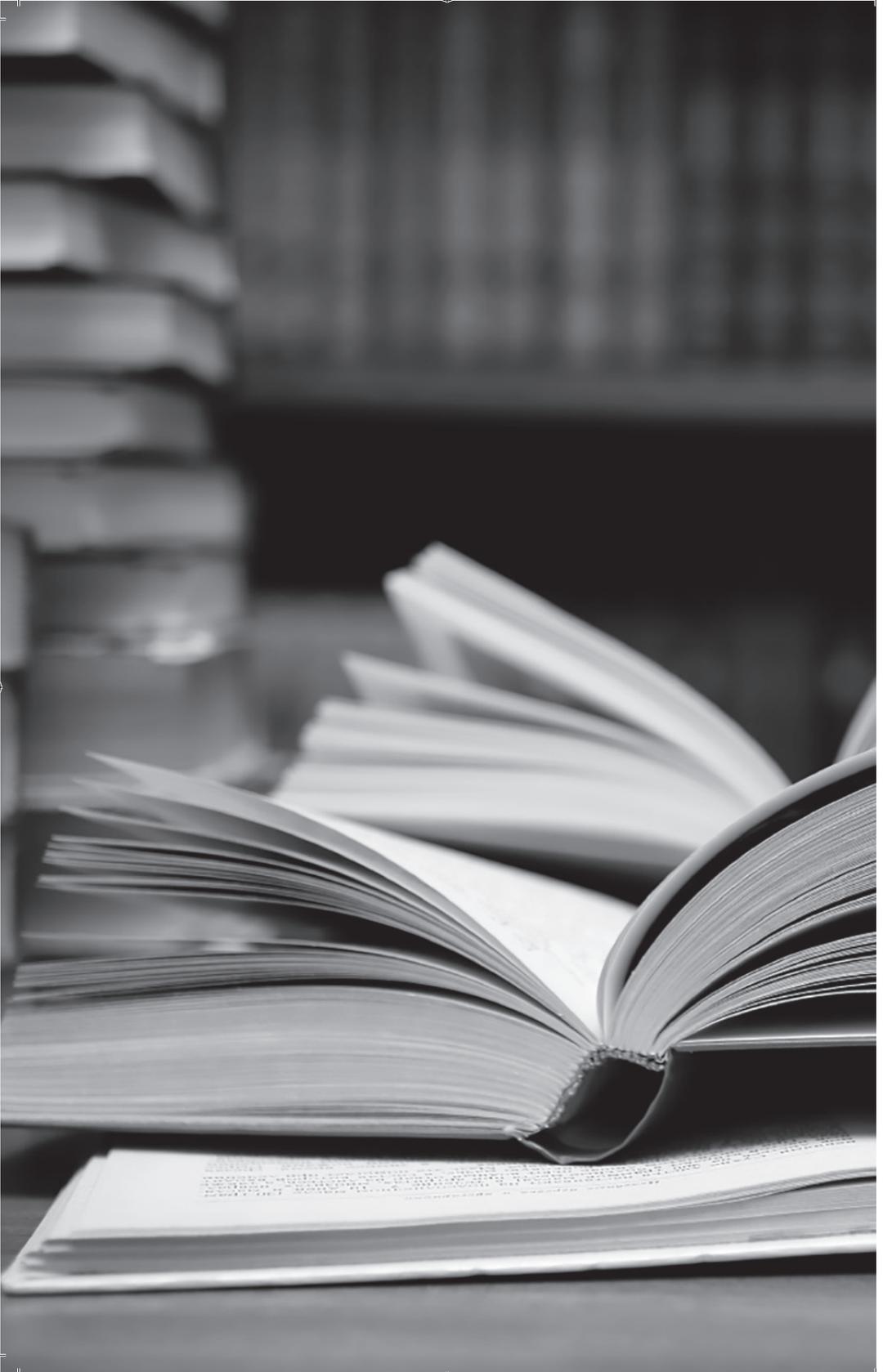
Se busca construir programas conjuntos de gobierno, pues ello otorgará una mayor credibilidad y legitimidad a los candidatos. Pero, sobre todo, aumentará la participación política de los ciudadanos y contribuirá al fortalecimiento de los procesos democráticos.





Javier Sánchez Galicia. Es presidente del Instituto de Comunicación Política A. C. Candidato a doctor en Investigación de la Comunicación. Consultor en comunicación política para campañas electorales y gobiernos locales, especializado en comunicación de crisis. Con treinta años de experiencia, ha participado en más de trescientas campañas electorales en México y varios países de América Latina. Conferencista internacional para seminarios y cursos especializados sobre comunicación política en Estados Unidos, América Latina y Europa, es profesor de los programas de maestría del Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset, en México y España, y de la Escuela Militar de Inteligencia del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos. Es editor, autor y coautor de una docena de libros sobre *marketing* político, campañas electorales y comunicación gubernamental.





Bibliografía

- Aguilar, S. (2008), "La teoría de clivajes y el conflicto social moderno", ponencia presentada en el Congreso de Ciencia Política Crítica, Bilbao, España.
- Baumard, P. (1992), "Guerre économique et communauté d'intelligence", *La Revue Politique et Parlementaire*, pp. 51-57.
- Berelson, B., Lazarsfeld, P. y McPhee, W. (1954), *Voting: A Study of Opinion Formation in a Presidential Campaign*, Chicago: University Press.
- Besson, B. y Possin, J. C. (1996), *Du Renseignement à l'intelligence économique*, París: Dunod.
- Carayon, B. (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale. Rapport au Premier Ministre*, París: La Documentation Française.
- Carayon, B. (2006), *Patriotisme économique: De la guerre à la paix économique*, Monaco: Editions du Rocher.
- Carville, J. y Begala, P. (2002), *Buck up, Suck up and Come Back When you Foul Up*, Simon & Schuster.
- Checa, E., (2011), "Reputación online en buscadores y SEO", Omexpo.
- Cisneros, A. (1999), "Interaccionismo simbólico, un pragmatismo acríptico en el terreno de los movimientos sociales, en la profesión académica en el fin de siglo", *Revista Sociología*, 14 (41).
- Clausewitz, K. (2006), *De la guerra*, Colofón.
- Cleary, T. (2006), *El alma del samurái*, Kairós.
- Commissariat Général au Plan (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises. Rapport présidé par Henri Martre*, París: La Documentation Française.
- Dávalos, A., (2012), "Campañas de ataque y confrontación", en Dávalos, *¿Cómo diseñar campañas políticas exitosas?* Quito: Ediciones Ciespal, pp. 15-44.

- Dutka, A. F. (1999), *Competitive Intelligence for the Competitive Edge*, Lincolnwood: ntc Business Books.
- Freire, A. (1997), *Estratégia, sucesso em Portugal*, Lisboa: Verbo.
- García Beaudoux, V. y D'Adamo, O. (2013), "Propuesta de una matriz de codificación para el análisis de las campañas negativas", *Revista Opera*, 13, pp. 7-23.
- González Molina, G., (1990), "Comunicación política y polarización electoral", *Comunicación y Sociedad*, 9.
- Habermas, J., (1985), *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona: Península.
- Habermas, J. (1989), *Teoría de la acción comunicativa*, vol. 2, Buenos Aires: Taurus.
- Harbulot, C. (1992), *La machine de guerre économique*, París: Economica.
- Ibinarriaga, J. A. y Trad, R. (2009), *El arte de la guerra electoral*, Campus Libris.
- Jackson, D. (2006), "As election closes in, e-mail a rapid-fire political weapon", *USA Today*, 29 de noviembre, 2006.
- Jakobiak, F. (2004), *L'intelligence économique*, París: Editions d'Organisation.
- Juillet, A. (2004), "Du renseignement à l'intelligence économique", *Revue Défense Nationale*, 12.
- Juillet, A. (2006), "Principios y aplicación de la inteligencia económica. Inteligencia y seguridad", *Revista de Análisis y Prospectiva*, 1.
- Katz, E. y Lazarsfeld, P. F. (1955), *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications. With a Foreword by Elmo Roper. A Report of the Bureau of Applied Social Research*, Columbia: University Press.
- Kuehl, D., (2013), *Manual de operaciones de información conjunta*, Estados Unidos: Escuela Superior de Gestión de Recursos de Información-Universidad de Defensa Nacional de los Estados Unidos.
- Lazarsfeld, P.F.; Berelson, B. y Gaudet, H. (1948), *The people's choice: how the voter makes up his mind in presidential campaign*, New York: Columbia University Press.
- Lipset, S. (1963), *Political man. The social bases of politics*, Nueva York: Anchor.
- Lipset, S. y Rokkan, S. (1967), "Cleavage structures, party systems and voter alignments: an introduction", en S.M. Lipset

- y S. Rokkan (eds.), *Party systems and voter alignments*, Nueva York: Free Press, pp. 1-64.
- Maquiavelo, N. (2008), *Del arte de la guerra*, Madrid: Tecnos.
- McAdam, D.; Tarrow, S. y Tilly, Ch. (2005), *Dinámica de la contienda política*, Barcelona: Hacer.
- Mead, G. H. (1972), *Mind, self and society*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Musashi, M. (2002), *El libro de los cinco anillos*, Editorial Tomo.
- Paterson, M. (2005), *Winston Churchill: personal accounts of the greater leader at war*, Davis & Charles Book.
- Pérez, R. A. (2008), *Estrategias de comunicación*, Ariel.
- Ricaurte, P. (2012), "Twitter y el simulacro político", *Revista Mexicana de Comunicación*, 130.
- Safire, W. (2008), *Safire's political dictionary*, Oxford: University Press.
- Sánchez, J. (2018), *Estrategias de campaña sobre aguas turbulentas*, México: Piso15.
- Sánchez, J. (2020), "7 modelos de polarización discursiva", *Revista Acop*, 49 segunda etapa, pp. 5-10.
- Sandman P. M. (2003), "Four Kinds of Risk Communication", en Peter M. Sandman, *The Synergist*, Estados Unidos: American Industrial Hygiene Association.
- Schelling T. C. (1960; 1990), *The Strategy of Conflict*, Harvard: University Press.
- Seiler, D. L. (2004), "Les clivages politiques en Europe centrale: analyse comparative et dérive des concepts", en Jean-Michel de Waele (dir.), *Les clivages politiques en Europe centrale et orientale*, Bruselas: Universidad Libre de Bruselas.
- Swint, K. C. (2006), *Mudslingers: the top 25 negative political campaigns of all time: countdown from no. 25 to no. 1*, Praeger Publishers.
- Sun Tzu (2006), *El arte de la guerra*, México: Editores Mexicanos Unidos.
- Tapscott, D. (2008), "Web 2.0 will determine Presidential Campaign Advantage", *E-vote*, 21 de febrero, 2008.
- Tilly, Ch. (1998), "Conflicto político y cambio social", en P. Ibarra y B. Tejerina (eds.), *Los movimientos sociales: transformaciones políticas y cambio cultural*, Madrid: Trotta.



Descarga la **colección completa**

1 Planificación Estratégica de la Comunicación Política en las Campañas Electorales.

Ismael Crespo / Ileana Carletta (Editores)

2 Nuevas formas de propaganda, movilización y emociones políticas en tiempos de Pandemia.

Ismael Crespo / Ileana Carletta (Editores)

3 Cuarto de Guerra y estrategia de campaña. El paradigma militar en acción

Javier Sánchez Galicia

4 Investigación del mercado electoral

Federico Irazabal / Elias Aguilar García

5 Uso del Big Data y la Inteligencia Artificial en Campañas Electorales

Alberto Rentería

6 Estrategias de Ataque y contra ataque en campaña.

Alfredo Dávalos López

7 Marketing Político y campañas electorales.

Alfredo Dávalos López

8 Campaña de tierra fidelización y movilización electoral.

Sheyla Dallmeier / Rafael Andrés Arbeláez

9 El Mensaje de Campaña: temas, discurso y argumentación para el debate político.

Javier Sánchez Galicia / René Gonzálo Palacios

10 El ABC de la Operación Política

Lázaro Jiménez Aquino



Cuarto de Guerra y estrategia de campaña. El paradigma militar en acción, se terminó de imprimir en noviembre de 2020 en los talleres de Piso 15 Editorial. El tiraje consta de 3,000 ejemplares.



Llegó la hora de asumir seriamente que México cambió y que nosotros, como partido, también debemos hacerlo. Hoy más que nunca tenemos que ser un partido moderno, cercano a la gente, un partido que ofrezca soluciones, un partido que conecte con los jóvenes y enarbole las demandas de las mujeres, un partido que fije

posiciones progresistas e informadas sobre los grandes problemas nacionales y globales. El PRI siempre ha tenido claro que la política tiene que profesionalizarse. Eso nos diferencia de las demás opciones políticas. Nadie le ha apostado como nosotros a un proceso de actualización permanente, a la formación de liderazgos. Demos pasos importantes en la preparación de nuestros cuadros, con herramientas útiles para el análisis de los fenómenos políticos, sociales y electorales. Con ese propósito, nuestro partido, a través del Instituto de Formación Política “Jesús Reyes Heróles”, pone a disposición de sus militantes y simpatizantes, y del público en general, la presente Colección editorial “Cuadernos de Capacitación Electoral”.

Alejandro Moreno Cárdenas
Presidente del CEN del PRI



ISBN: 978-607-98995-5-4



9 786079 899554

PISO 15
Editorial