

HERNÁN DOVAL

# DE LA ESTRATEGIA ELECTORAL LOCAL

*(Apuntes para la militancia)*



SAI

Editorial SAH

HERNÁN DOVAL

DE LA ESTRATEGIA  
ELECTORAL LOCAL

*(Apuntes para la militancia)*

**Este libro se terminó de imprimir en los talleres de  
Docuprint ([www.docuprint.com](http://www.docuprint.com))  
en el otoño de 2014.**

**ISBN: 978-987-33-4823-5**

**Ediciones del R.H.A.J.  
Asociación Civil Revisionismo Histórico Argentino Joven  
Zeballos 728, Avellaneda (1870) Pcia de Bs As, Argentina**

**Derechos Reservados  
Hecho el depósito de ley**

*A Néstor*



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	9
--------------------	---

## PARTE 1. LA CAMPAÑA ELECTORAL

a)DIAGNÓSTICO	
( <i>CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE CONTEXTO</i> ) .....	13
1- CADA ELECCIÓN ES UN MUNDO .....	15
2- Oponentes .....	18
3- Factores Internos y Externos .....	22
4- Factores Propios .....	25
b) LOS VÉRTICES DE LA CAMPAÑA .....	29
1- LOS TEMAS Y EL MENSAJE .....	31
2- EL NIVEL DE CONOCIMIENTO, LA IMAGEN Y LA INTENCIÓN DE VOTO.....	34
3- LOS RECURSOS .....	40
4- LA MILITANCIA, LOS EQUIPOS .....	44
c) COMUNICAR EL MENSAJE .....	47
1- DEL RECEPTOR-ELECTORADO .....	49
2- DE LAS CARACTERÍSTICAS Y LA ESTRUCTURACIÓN DEL TERRENO .....	54
3- OPCIONES LOCALES .....	56
4 -EL SENTIDO EN EL COMUNICAR .....	60

d) EL PERFIL DE CAMPAÑA .....	65
e) OTRAS CONSIDERACIONES .....	71

## PARTE 2. EL ACTO ELECCIONARIO

a) LA ORGANIZACIÓN DEL ACTO ELECCIONARIO .....	77
1 -FISCALES, FISCALES GENERALES Y ENCARGADOS DE ESCUELA .....	79
2 -EL COMANDO ELECTORAL Y LOS SUBCOMANDOS.....	81
b) LA FISCALIZACIÓN DEL ACTO ELECCIONARIO .....	85
1 LA FUNCIÓN DE LOS FISCALES .....	87
2 EL CENTRO DE CÓMPUTOS .....	90

## EPÍLOGO:

EL RESULTADO NO PUEDE SER INESPERADO .....	93
--	----

Constrúe cada vitoria e toda la  
gloria é pasaxeira...

*(Toda victoria se construye y toda la  
gloria es efímera...)*



# INTRODUCCIÓN

Una estrategia es una idea general, un plan global que orienta las acciones y las partes hacia la obtención de un fin determinado. Las partes y acciones son las tácticas necesarias para llevar adelante la estrategia. Tan fácil como corto.

La mayoría de los políticos comienzan su carrera en alguna elección local, o como candidatos locales. Es la intención de esta serie de conceptos volcados en el presente trabajo, agrupar elementos concretos y variables teóricas que puedan acercarse a graficar una estrategia electoral a nivel local. Sobre todo para los nuevos dirigentes jóvenes que en estos tiempos se han volcado a la militancia, entusiasmados con la defensa y la profundización del proyecto nacional y popular. Porque el primer lugar para defenderlo y profundizarlo será su ciudad y el contacto directo con los vecinos.

PARTE 1

LA CAMPAÑA  
ELECTORAL

a)

## DIAGNÓSTICO

*(Conocimiento y análisis de contexto)*

# 1

## CADA ELECCIÓN ES UN MUNDO

Lo primero que se debería incorporar como concepto frente al análisis de contexto previo a una campaña electoral es que no hay una elección igual a otra. Aquel que planifique su campaña y elección calcando viejas estrategias corre grandes riesgos de no obtener un buen resultado. Lo que no quiere decir que aspectos o tácticas que hayan sido eficaces en otras elecciones no vayan a ser efectivas en el presente. Lo que se remarca es que la reiteración mecánica de viejas estrategias no implica la presencia de los mismos resultados.

Un error en el que se puede caer fácilmente es en el de continuar con estrategias que nos han dado buenos frutos con anterioridad. Porque los éxitos suelen hacernos incorporar como verdades absolutas, y de manera hasta subconsciente, conceptos de causa-efecto que son totalmente temporales y condicionados -sino en muchos casos determinados- por factores y variables propias de un momento específico. En este sentido, es necesario dar una batalla interna y despojarnos de nuestras

estrategias pasadas. Esto no quiere decir que el contexto pueda ser similar y que esos criterios operativos puedan ser efectivos en el presente. La cuestión es no repetirlos mecánicamente, pero si se considera necesario insistir con ellos, que sea porque se ha realizado un análisis objetivo de contexto y se estima que pueden ser válidos nuevamente.

Así, cada elección es un mundo. Por eso el diseño de una estrategia electoral es siempre un trabajo artesanal. Es un traje hecho a medida para cada candidato, para cada distrito y para cada elección.

También cada elección encierra un determinado estado de ánimo del electorado. Interpretar ese estado de ánimo con éxito representa el cincuenta por ciento de una estrategia efectiva. Además, es conveniente analizarlo para dividir las cuestiones que tienen que ver con un contexto general, y las que son de índole netamente local.

A modo de ejemplo, digamos que el estado de ánimo del electorado puede ser bueno porque en general la economía marcha bien o puede ser malo porque pasa lo contrario. En el primer caso, será difícil que el electorado esté inclinado a un cambio; en el segundo, puede ser que sí. Pero también el estado de ánimo del electorado puede ser bueno porque no hay baches en su cuadra, la luminaria funciona y la ciudad se mantiene limpia. O puede ser mala porque estas cosas no suceden. Poder

diferenciar las causas de determinado estado de ánimo del electorado suele ser de suma importancia para una estrategia local y para la formulación del mensaje de campaña hacia los vecinos. Dick Morris sostiene: "Sea a través de la rabia o el aburrimiento público, los votantes generalmente tienen que estar de humor para el cambio para que los retadores ganen. Sin embargo, los funcionarios débiles pueden ser derrotados también en años relativamente estables, y los sólidos pueden sobrevivir incluso en las peores epidemias de rabia política".

---

\* MORRIS, Dick: El Nuevo Príncipe (Bs. As: Editorial El Ateneo; 2004).

# 2

## OPONENTES

“Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien combates, nunca estarás en peligro”. Uno de los análisis que debe realizarse primero es la identificación del oponente. Esto debe hacerse clasificándolos en principales y secundarios. Por lo general, se clasifica en un oponente principal y varios secundarios, aunque puede, según la diversificación de intención de voto, existir más de un oponente principal. Esto es fundamental, porque un oponente secundario puede pasar a ser un excelente aliado en tanto pueda restarle votos a nuestro oponente principal, o posibilitar una alianza para fiscalizar el acto electoral, ya que la fiscalización también forma parte de la estrategia. Vale aclarar que esta identificación de oponente también tendrá directa relación con los objetivos estratégicos de la campaña. En una elección legislativa, quizás el objetivo estratégico implique superar el piso electoral

---

\*SUN TZU: El arte de la guerra (México: Coyoacán, 1997).

para lograr bancas en el Concejo Deliberante sin tener intenciones o posibilidades de ganar la elección. En cada caso, la identificación del oponente estará relacionada directamente con los objetivos trazados, aunque puede ser que nuestro oponente principal no sea el que vaya a ganar, sino el que impida o dificulte nuestros objetivos electorales. Es importante definir esto, ya que nuestro oponente principal no necesariamente será quien más alejado ideológicamente se encuentre, sino quien más votos pueda sacarnos. Bajo el esquema de "modelos integrados", que veremos mas adelante, será quién más votos blandos o posibles pueda disputarnos.

Una vez realizada esta identificación, será conveniente realizar un cuadro de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA). Obviamente, también es necesario realizar el cuadro de nuestro candidato. Otro mecanismo útil es el Mapping, que cruza las fortalezas y debilidades de los candidatos\*\* .

Esto será fundamental a la hora de planificar la campaña. Porque se podrá decidir qué tipo de campaña realizar y qué perfil darle. No es conveniente atacar directamente las fortalezas de nuestro oponente, sino que se

---

\*\* Las instrucciones y formas de realizar un Cuadro Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) o de un Mapping, pueden ser rastreadas en Internet.



pueden hacer propias cuando existe la posibilidad, o distorsionarlas cuando esa posibilidad no existe.

Una fortaleza de nuestro oponente, a modo de ejemplo, puede ser que tenga experiencia gestionando. En este caso, nuestra mejor elección sería mostrar también experiencia de gestión, con el propósito de que esa fortaleza de nuestro oponente deje de ser un factor electivo, o por lo menos disminuya su peso como tal. Ya no es imprescindible, si se busca experiencia de gestión, votar a A, porque B también la tiene. Con esto podemos lograr que las cuestiones que pasen a tener valor electivo sean precisamente las debilidades de nuestro oponente. Si no existe esta posibilidad porque no se tiene experiencia de gestión para mostrar, la estrategia puede ser distorsionar esa fortaleza con un mensaje sutil y efectivo, pero de ninguna manera directo, que transmita lo siguiente: lo importante no es tener experiencia de gestión, sino...

En cambio, sí conviene atacar las debilidades del oponente, aunque en la mayoría de los casos no es conveniente hacerlo de manera directa y rapaz. Una forma efectiva de hacerlo es mostrar como fortaleza lo que en el oponente se manifiesta como debilidad. Todas cuestiones que hacen al perfil de campaña.

En el libro De la guerra, Karl von Clausewitz, utiliza el concepto de acción recíproca al que define de la siguiente manera:

"Cada adversario fuerza la mano del otro y esto redundará en acciones recíprocas teóricamente ilimitadas"<sup>\*\*\*</sup>. Debemos considerar esto a la hora de abordar todos estos análisis ya que nuestro oponente también desarrollará su estrategia de campaña identificando nuestras fortalezas y nuestras debilidades. Así, en la mayoría de las instancias de análisis y de acción, nos encontraremos con acciones recíprocas; lograr análisis con esta variable incorporada será de gran utilidad para prever y anticipar acciones de nuestro oponente.

---

<sup>\*\*\*</sup> von CLAUSEWITZ, Karl: De la Guerra (Colombia: Labor, 1994).

# 3

## FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Otra identificación necesaria que se debe realizar engloba factores internos y externos al distrito que pueden influir no sólo en el estado de ánimo del electorado, sino también en la estructuración de la elección misma. Y esto tiene que ver con la modalidad de listas sábanas y el bajo porcentaje de corte de boleta existente como factores externos al distrito que influirán irremediablemente en la elección local. Evidentemente será más fácil ganar si se forma parte de la misma lista del candidato a gobernador o presidente que gane las elecciones. Aunque han existido casos en donde el ganador de la elección local no era candidato por la lista a cargos de gobernador y presidente que ganó en ese mismo distrito. Por esto, también es necesario tener estos aspectos en cuenta a la hora de planificar la estrategia de campaña.

Hay quienes sostienen que este factor tiene menos influencia en la elección si el distrito es chico, incluso hasta se sostiene una relación proporcional a la cantidad de electores:

cuanto menos sean, menos será la influencia de estos factores. No deberíamos atrevernos a considerarla como una ecuación verdadera.

Otros factores externos que influyen en la elección pueden identificarse en la cercanía con la Capital. En el caso específico del Conurbano Bonaerense, el primer cordón tendrá una influencia del voto capitalino superior al segundo y al tercer cordón. Aunque tampoco debemos tomar esto como ecuación infalible, es bueno tenerlo en cuenta para el análisis.

En el caso de los factores internos, debemos tener en cuenta viejos caudillismos o tradiciones electorales distritales. Por ejemplo, existen ciudades que han tenido siempre un voto favorable a determinado partido político. Si bien estas identidades -por llamarlas de alguna manera- se han ido desdibujando, es necesario tenerlas en cuenta para hacer un análisis objetivo del grado de influencia que pueden llegar a tener en la elección. En el caso de los viejos caudillismos locales, pueden presentarse como fuertes y consolidados, pero también pueden despertar cansancio y aburrimiento en los electores.

Como estos ejemplos deben existir otros. Identificarlos también es necesario para la elaboración de la estrategia electoral. Es conveniente armar lo que podemos llamar mapas-scenarios de la elección, incorporando todos los elementos que pueden tener en esta un juego determinado. Hasta el más impensado:

un programa de televisión, una disputa notoria, la recepción que se percibe del electorado hacia determinados mensajes, la performance del equipo de fútbol local, un hecho criminal que haya sacudido a la ciudadanía local con cercanía a la elección, etc.

# 4

## FACTORES PROPIOS

Existen factores que son propios del candidato o de la organización del candidato. Podemos recurrir nuevamente a Morris, quien plantea que "para ganar una elección, el candidato por lo general debe tener una notoriedad, acceso a dinero, un tema que impulsará su candidatura, o una organización desbordante de mano de obra". Estos cuatro vértices son un buen punto de análisis para abordar la campaña electoral misma. Para encarar una elección, se deben contemplar estos cuatro atributos y desarrollarlos.

Los cuatro implican una situación óptima para encarar una elección. Porque, como veremos, cada uno de estos conceptos se traducirán en fortaleza o debilidad en distintas instancias del proceso electoral.

Será muy difícil ganar una elección con

---

\* MORRIS, Dick: 2004.

un candidato que no goce de cierta notoriedad en la ciudad, sólo por la tracción de la lista sábana se puede llegar a dar esta situación, aunque a menudo un candidato no-notorio frente a uno muy notorio no sólo está en condiciones de perder aunque sea traccionado por la lista, sino que está en condiciones de perjudicar -proporcionalmente a la importancia del distrito electoral- a su propia lista.

También es necesario desarrollar un acceso al dinero de campaña, lo que trataremos claramente, ya que muchas veces el idealismo sin fronteras nos aparta de la realidad a la que nos enfrentamos. Para realizar una campaña electoral, por más chica que sea, se necesitan recursos, lo que no sólo implica dinero. Recaudar dinero y conseguir recursos para desarrollar la campaña electoral debe considerarse como parte de esta. Nos definiremos ideológicamente en la forma en que lo hagamos, mas debemos hacerlo.

El mensaje de campaña será fundamental a la hora de plantarnos como candidato frente a los vecinos y frente a los demás factores propios. Sea cual sea el humor del electorado o los reclamos concretos que identifiquemos para la diagramación de campaña, hay límites que no conviene cruzar. Específicamente, no plantear cosas en las que no creamos, porque suele notarse. Y una organización propia, con militancia activa, será fundamental a la hora de fiscalizar la elección, más allá de su accionar proselitista durante la campaña.

Inevitablemente, estos cuatro factores propios interactúan entre sí. Es más fácil lograr notoriedad si tenemos recursos para publicidad, un mensaje que sirva a estos fines y mucha militancia distribuida en los distintos barrios de la ciudad. Nuestro mensaje de campaña puede ser más o menos útil para recolectar recursos, puede generarnos notoriedad, y puede entusiasmar y sumar militancia. Y con cuanta más militancia se cuente, será más fácil lograr mayor notoriedad, se generarán más posibilidades de recursos y de transmisión del mensaje.



b)

LOS VÉRTICES DE LA  
CAMPAÑA

# 1

## LOS TEMAS Y EL MENSAJE

Lo primero que tenemos que considerar es que nuestro mensaje de campaña es siempre una definición ideológica. Cuando el mensaje sólo son frases lindas que no dicen nada, encierran el mismo carácter. Hay ideologías e ideologías... Y no sólo el mensaje, sino la elaboración misma y toda de una estrategia electoral es una elección de valores, y, por lo tanto, una definición ideológica.

También el mecanismo con que concluimos en determinado mensaje expresa una definición de tal índole. Uno puede, sobre la base de todos los análisis que venimos repasando, elaborar la forma más efectiva de transmitir una idea. También puede, sobre la base de todas estas variables, construir el mensaje mismo a gusto y piacere de lo que cree que votarán los electores. Sin realizar una comparación de efectividad que no podríamos concluir, sólo cabe agregar que, inevitablemente, hay ideologías e ideologías...

Siguiendo el razonamiento de Morris,

el mensaje de campaña debe tener relación con los Temas del candidato. Esto si los ha desarrollado, si no debería hacerlo de inmediato, ya que son la mejor forma de darse a conocer y de acrecentar el nivel de conocimiento público, lo que desarrollaremos en breve. Pero sí señalar que los temas por los cuales se identifica al candidato no necesariamente deben ser de aceptación general, sino que deben tener cierta oposición.

Nadie dará importancia, ni tomará postura con el tema, ni apoyará a un candidato que quiera -y será por obvia demagogia- lo que quieren todos\*. También la postura tomada frente a acontecimientos nacionales o externos al distrito pueden ser buenos temas. En estos últimos tiempos, el apoyo (o la oposición, claro está) a la nueva Ley de Medios Audiovisuales, o al Matrimonio Igualitario, o a la legalización del aborto, o al modelo económico, o a alguna figura nacional, son temas que han cruzado y cruzan a la sociedad. Aunque tampoco es necesario que sean generales, bien pueden ser locales. O ambos.

---

\* No hay mensaje más vacío que el del tipo de la "paz mundial". ¿Quién no querrá la paz mundial? El tipo de mensaje de la "paz mundial" está a escasos centímetros de que el candidato sea considerado o un estúpido o un demagogo. En el 2011, la campaña a gobernador de Francisco De Narváez tenía como base el slogan "gobernar bien". Tan vacío como nulo de interpretación: qué es gobernar bien, cómo se hace, cómo afectará a los votantes.

Y es que si hemos logrado hacer la diferenciación del estado de ánimo del electorado entre lo general y lo local, corresponde ahora ubicar y diferenciar este estado de ánimo del electorado, estrictamente de índole local, en la geografía distrital. Generalmente, no todos los barrios de una ciudad son homogéneos. Encierran distintas realidades y también deben ser analizados de manera diferenciada. De hecho, en cada barrio existe algún reclamo que puede ir desde la extensión del horario de atención de la Unidad Sanitaria (conocida como Salita de Primeros Auxilios), un regulador de velocidad, luminaria, pavimentación, etc. También resulta importante identificar reclamos históricos de la ciudad en caso de que los hubiera. Algún ejemplo puede ser tener una universidad, un polo industrial, un puente que agilice el tránsito, la gestión de la autopista, la red cloacal, etc.

Encontrar el Tema no necesariamente es repetir lo que nos dicen los testeos y, por ende, los electores. Encontrar un tema es tomar posición sobre una realidad concreta. Y aquí también existen ideologías e ideologías... Todas estas variables nos llevan a afirmar que el Mensaje define la estrategia.

## 2

### EL NIVEL DE CONOCIMIENTO, LA IMAGEN Y LA INTENCIÓN DE VOTO

Analizaremos ahora estas tres variables de testeo, que serán de suma importancia. En una estrategia moderna no hay forma de omitirlas. Lo primero que diremos es que las encuestas deben ser realizadas profesionalmente, y por ende, por profesionales. No hay posibilidad de realizarlas de manera casera o con la militancia. En estos casos, ya está comprobado que los valores dan cualquier cosa, y cualquier cosa es cualquier cosa. Quienes las realicen no deben tener ninguna vinculación con el hecho en sí, aislando cualquier subjetividad o intento cariñoso de ayudar al candidato haciendo que mida un poco más. Toda estrategia debe realizarse y sostenerse sobre la realidad. De lo contrario, no tiene otro destino que el fracaso. Esto no quiere decir que se deba tener que morir en los precios de las consultoras y encuestadoras. Se puede realizar de manera económica, pero bajo estos conceptos: confección de planilla de consulta profesional y científica; distribución cuántica y científica de encuestados por barrio, sexo, edades, etc; encuestadores objetivos, ajenos al ambiente del

candidato (de hecho, si no lo conocen mejor); procesamiento de datos profesional; y su análisis objetivo. Lo primero en lo que debe ser inteligente el candidato es en no mentirse a sí mismo. Si no logra esto, no logrará mucho en estas esferas.

Generalmente, la encuesta de campaña comienza preguntando por las preocupaciones o los principales problemas que ven los votantes, y abarca tres aspectos del candidato y de sus oponentes. El primero es el nivel de conocimiento: cuántas personas, y por ende, qué porcentaje de votantes conoce a los distintos candidatos. Segundo, la Imagen: qué valoración tiene de ellos (Muy Buena, Buena, Regular, Mala, Muy Mala). Para realizar un reconocimiento de tendencia conviene sacar la categoría Regular y polarizar el testeó. Y, tercero, si tiene intención de votarlos. Hasta aquí el nivel de análisis que necesitaremos para una estrategia local básica. Aunque no podemos pasar por alto los conceptos de solidez del voto planteado en el libro *El Arte de Ganar* de Jaime Durán Barba y Santiago Nieto, en el cual se diferencia entre los votantes duros, los votantes blandos, los votantes posibles y los votantes difíciles e imposibles. A partir de estas mediciones y sus correspondientes porcentajes, elaboran lo que llaman "modelos integrados", decidiendo a partir de estos el perfil de campaña (proposición/ataque) y el mensaje y forma de comunicarlo, fundamentalmente orientado

a captar a los votantes blandos y posibles\*.

Es común pensar que la intención de votos de un candidato se acerca bastante a su imagen positiva (Muy buena + Buena), pero definitivamente no es lo mismo, por eso se mide. En lo local, generalmente la intención de voto es menor que la imagen positiva del candidato, aunque han existido casos inversos en elecciones generales y nada garantiza que no pueda suceder en una elección local \*\*. Sobre todo en una situación de presencia de caudillismo o de aparato clientelar, este último cuenta cada vez con menor presencia por la universalización de los programas y la consideración de sus beneficiados como sujetos de derecho.

El mayor problema que se da en lo local al leer este tipo de encuestas es que el nivel de conocimiento de los candidatos suele ser superfluo. Una buena campaña publicitaria en la calle asegura determinado nivel de conocimiento de un candidato, al que no se le puede medir la Imagen porque la mayoría de votantes que digan conocerlo, pues no sabemos si tienen una idea buena o mala de él. En realidad no

---

\* DURÁN BARBA, Jaime y NIETO, Santiago: El Arte de Ganar (Bs. As: Debate; 2010).

\*\* Carlos Menem contaba con menor imagen positiva que intención de votos, incluso en 2003. No analizaremos esto que muchos intentaron con teoría de "voto vergüenza" o "voto statu quo", sólo lo tomaremos como un buen ejemplo.

lo conocen, saben de él, y eso no alcanza para votarlo. No sólo no alcanza para votarlo, sino que puede resultarle de sumo peligro al candidato. Una buena pegada de afiches o calcos con el nombre del candidato abre un expediente vacío en los electores. Es necesario llenarlo rápidamente con cuestiones positivas o, mejor aún, graduar lentamente el crecimiento del nivel de conocimiento del nombre del candidato con su reconocimiento sustancial del mismo, para lo sólo "los logros concretos y las posturas servirán" \*\*\*. Es por esto que siempre es mejor no hacerse conocer rápidamente. En la vida todo lleva su tiempo; esto también. Una imagen construida rápidamente será inevitablemente débil. Una que crece lentamente, irá consolidando cada nivel de crecimiento.

Obviamente hay candidatos que son bien conocidos, más si ya han ocupado cargos en el distrito, o en ámbitos superiores que le aseguraron minutos televisivos o radiales, o si ya han sido candidatos en otras elecciones, o si están al frente de estructuras representativas en el distrito, etc.

Para poder lograr un nivel de conocimiento profundo, se suele creer que lo mejor es una presentación biográfica a los electores. Por lo general, a los electores no les llama la atención dónde estudiamos, hincha de qué

\*\*\*

MORRIS, Dick: 2004.



club somos, cuántos hijos tenemos. Así que la presentación biográfica es siempre el último recurso, o un complemento de los primeros.

Pero, en realidad, para lograr un nivel de conocimiento profundo, lo ideal es presentarse con un Tema, que debe tener oposición de algún segmento de votantes (no pretendemos que nos voten todos) y generar debate. Siempre es mejor que nos referencien como el candidato que está a favor de... o en contra de... o que defiende... o que trabaja para lograr..., después habrá tiempo para que conozcan nuestra biografía. Además, las biografías son todas más o menos iguales (cargo más, cargo menos; logro más, logro menos): humanos al fin y de nuestro tiempo todos...

Si el candidato no tiene temas, debe considerarse un pobre paria político. Entonces sí debe mostrar las cosas que hizo o los logros políticos y profesionales que pueda exhibir. Demás está decir que esto es muchísimo menos efectivo que el Tema. Lo ideal siempre será conjugar Temas y logros, con definido privilegio de los primeros. Si el candidato, además de no tener Tema, tampoco puede mostrar lo que hizo, pues entonces deberá confeccionar su mejor biografía y rogar suerte a Santo Tomás Moro, patrono de los políticos. O, posterior a una sabia reflexión, evaluar otras actividades a las que dedicar su tiempo y su vida. Y es que sin Temas lo más seguro es que no haya militancia, ni alrededor del candidato, ni en él mismo...

En fin, en cualquiera de los casos, en el del candidato muy conocido con mucha imagen positiva, en el del que debe hacerse conocer, y en todos los demás, se necesitarán recursos para llevar adelante la campaña y transmitir el mensaje. Y es que tal como escribió Maquiavelo en el libro *Del arte de la guerra*. "Quien no se provee de víveres necesarios, está ya derrotado sin necesidad de combatir" \*\*\*\*.

---

\*\*\*\* MAQUIAVELO, Nicolás: *Del arte de la guerra* (Bs. As: Quadrata, 2003).

# 3

## LOS RECURSOS

Abordaremos en este tema dos aspectos de los recursos: cómo recolectarlos y cómo gastarlos. No sin antes aclarar que si bien el dinero forma parte de los recursos, estos últimos deben considerarse de una manera más general. Si bien en una campaña se necesita de todos los recursos, según el desarrollo político resulta más fácil conseguir otro tipo de recursos que recolectar dinero. A modo de ejemplo, podemos suponer que un empresario del papel quiere aportar a la campaña, pero no estaría dispuesto a aportar dinero; una buena cantidad de papel nos servirá para hacer afiches de calle. Y así podemos encontrar otros.

En lo que se refiere al dinero, recolectarlo no es cosa fácil. Uno debe tratar de seguir siendo virtuoso al hacerlo. Lo mejor es que sean pequeños aportes alrededor de los Temas del candidato y en apoyo a sus posiciones en ellos, o porque conoce personalmente al candidato, o porque quiere que su oponente pierda, o porque apoya a su partido, etc. Se puede acopiar de muchas maneras, aunque la más

promocionada en estos tiempos es en forma de entrada para una cena con el candidato. No es conveniente aceptar grandes cantidades, quien ofrezca grandes cantidades seguramente pretenderá algo a cambio, aspirará a influir sobre el candidato después de ser elegido.

Aparte de estos recursos genuinos del candidato, también seguramente contará con los que le aporte su partido o su espacio político. O la campaña de la lista sábana, que también deberá considerarse como recurso.

En lo que respecta a gastarlos, muchos creen que hay que realizar una programación de gastos, cuestión de llegar al último día con lo que hemos recaudado. Qué poca audacia...

Los recursos deben gastarse desde el principio a medida que se tienen. Deben gastarse inteligentemente, claro está, pero sin rapiñar. Cuanto más crezca nuestro candidato en las encuestas, y más sensación de victoria de en la calle, más serán los recursos que se le irán apareciendo en el camino. Porque es más fácil y coherente aportarle al que va a ganar, o por lo menos al que así lo pareciese: "Las minitas aman los payasos y la pasta de campeón" (Redonditos dixit). Por otro lado, el gasto de recursos desde el principio obligará a los equipos y a la militancia a tomarse como tarea permanente su recolección.

Existen, por otro lado, distintos tipos o formas de campaña relacionados a la

planificación en la ejecución de recursos que también pueden definir la estrategia, que si bien podemos relativizar sus posibilidades de instrumentación en lo local, no está de más saber de ellas. Se relativiza su ejecución en una campaña local porque definen el Timing de la campaña, para lo cual es necesario saber con precisión y antelación los recursos con los que se contará para su totalidad. En primer lugar, la campaña de "ascenso progresivo". Considerada un tipo ideal al mejor estilo weberiano, presupone lograr el interés de los votantes en crecimiento día a día, con un aumento paulatino de capacidad informativa en los medios de comunicación y presencia proselitista, guardando el punto más alto de bombardeo para los últimos días. El mayor riesgo que encierra es el de perder bien iniciada la campaña la iniciativa de los Temas y por ende, la agenda electoral.

En segundo lugar, lo que se ha llamado "campaña relámpago", que tiene como objetivo una corta y gran concentración y despliegue de recursos en un periodo determinado. Es lo que se llama un modelo de alto impacto. En lo que tiene que ver con lo local, es interesante como herramienta dentro de la campaña para instalar algún Tema del candidato o tomar posición sobre Temas de contexto que influyen en la campaña. En tercer lugar, la campaña "paso a paso", considerada por muchos la más difícil de realizar, pero la más efectiva. En esta, la imagen del candidato se va construyendo a medida que avanza la campaña con acontecimientos (actos, eventos, declaraciones, etc.)

programados para mantener la atención de los votantes. Requiere mayor cantidad de recursos que las demás y una logística importante. De por sí, se vuelve dificultosa de realizar en una campaña local. Y, por último, la de "parar y seguir", a la cual se suele acudir cuando no se cuenta con suficientes recursos. Al igual que un surfista que aprovecha la energía de cada ola, recomienza cada vez que surge algún acontecimiento (reclamos locales, apoyos externos, o incluso el arribo de recursos) que puede potenciar al candidato.

Lo cierto es que la realidad muchas veces dista bastante de estos moldes teóricos (aunque estos puedan ser conjugados de alguna manera sobre la marcha) y que en lo local la campaña se va desarrollando como se puede y en la medida en que aparecen los recursos, lo que no quiere decir que no se debe tener una estrategia, sino que esa estrategia resaltarán con mayor vehemencia la característica artesanal que la define.

# 4

## LA MILITANCIA, LOS EQUIPOS

Habrá que diferenciar indefectiblemente entre militancia y equipos profesionales, y esto no implica despreciar a la primera ni devaluarla. Un candidato que no está rodeado de militantes no tiene nada. Si sus ideas, sus Temas, no entusiasman ni convocan, sólo será un político más, y su carrera será una aventura que, como todas las aventuras, duran un tiempito (generalmente lo que resista su billetera), o habrá encontrado su manera de ganarse la vida en este mundo sin mayor trascendencia. La militancia en este sentido, en la transmisión del mensaje hacia los barrios, en el propio trabajo territorial y la representatividad que desarrolle, el contagio del entusiasmo y su trabajo, también son un "complejo eje rector" del propio candidato. Pero para desarrollar una estrategia electoral, se hace necesario desarrollar algunos equipos que deberán funcionar profesionalmente. Uno es el de testeo y encuesta otro, el de diseño de campaña -fundamentalmente visual-, y para concluir, el de Centro de Cómputos. El de Prensa y el de Capacitación de fiscales pueden manejarse en parte de manera mixta. En parte,

porque la decisión de dónde sirve y dónde no colocar pauta publicitaria debe surgir de un análisis profesional, sino corremos el riesgo de desperdiciar recursos. Y en el caso de la capacitación de los fiscales, se necesitarán abogados que interpreten y expliquen las resoluciones para cada elección, aunque bien éstos pueden ser militantes.

Estas definiciones tampoco anulan la posibilidad de que nuestros cuadros técnicos y profesionales sean militantes. De hecho, si es por definición propia, creo que deberían serlo. Pero, antes que nada, los esquemas de los cuales se requieren objetividad profesional deben garantizarla. Porque si no la garantizan pueden poner en riesgo el desarrollo y hasta el resultado mismo de la elección.



c)

COMUNICAR EL MENSAJE

# 1

## DEL RECEPTOR-ELECTORADO

Al intentar comunicar el mensaje a los electores, lo primero que deberíamos analizar es a ese receptor; y es que "el candidato es el candidato y su circunstancia". Los cambios de fondo que han influido –y hasta determinando– en el quehacer político, pueden ser asociados a la transformación que se ha desarrollado de una centralidad política de la comunicación hacia una centralidad de la comunicación política, y que pueden ser graficados en principio, según Gustavo Martínez Pandiani, como una mediatización (influencia gravitacional de los medios de comunicación masivos), audiovisualización (preponderancia de los formatos audiovisuales propios de la televisión por sobre los textuales), espectacularización (primacía de la TV-función del entretenimiento y su lógica del impacto emotivo y la puesta en escena), personalización (sobresalen más las aptitudes personales del candidato que su pertenencia partidaria o su definición ideológica), y la marketinización de la política (el mercadeo y la publicidad privilegia el "cómo decir" en desmedro

del "qué decir")\*. De este análisis, la principal variable que debemos tener en cuenta para la estrategia local debe ser la preponderancia del lenguaje visual y el impacto emotivo (lo que no debe traducirse en lograr lágrimas, obviamente)\*\*. Y es que para una campaña limitada como la local resultará fundamental. Identificar una campaña con un color, con una tipografía determinada, será cuidadosamente definida y tendrá relación con todas las variables que hemos venido abordando. Por ejemplo, en una campaña muy encastrada de afiches y colores, el fondo blanco dará la sensación de claridad, y como esto, una cantidad inimaginada de combinaciones.

Por otro lado, también habría que observar nuevas características en el electorado. En el libro *Mujer, sexualidad, internet y política*

---

\* MARTÍNEZ PANDIANI, Gustavo: Homo Zapping (Bs. As: Ugerman, 2004)

\*\* El mejor ejemplo de esto, que conjuga el qué decir con el cómo decir (y con esto pone en relieve el qué decir) fueron los spot de la campaña de Cristina en el 2011. Fueron emotivos y contemplaron la lógica audiovisual que hemos descripto, pero estuvieron cargados cada uno de ellos de política concreta y de una posición ideológica. Los spots de la campaña "La fuerza de..." contenían todas las políticas de estado desarrolladas desde el 2003 y una definición ideológica sobre cada una de ellas, recuérdese: desarrollo de la industria, trabajo, derechos humanos, derechos cívicos, jubilaciones, educación, ciencia y tecnología, etc.

*(Los nuevos electores latinoamericanos)* de Jaime Durán Barba y Santiago Nieto, se establecen algunos parámetros que podrían ser puestos en duda, como los conceptos de feminización de la sociedad, erotización de la política y el culto a la juventud, pero hay un tema que será necesario tener en cuenta: son todos estos años de revolución tecnológica y comunicacional los que han modificado inevitablemente determinadas reglas de la política tradicional. Sin ir más lejos, la revolución informática ha establecido nuevos patrones de comunicación. En un análisis de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs), y focalizándonos en las redes sociales y el chat, se puede observar que éstas le han otorgado más independencia a los ciudadanos con relación a los medios de comunicación al momento de generar y difundir información. Los blog, los foros, la web comunitaria, el periodismo ciudadano, incluso la popularización de los teléfonos celulares con cámara y conexión de red, son elementos que explican esta mayor independencia. También se vislumbra a través de este fenómeno un avance de las audiencias sobre los emisores, pasando de la unilateralidad (emisor- receptor pasivo) a una bidireccionalidad de la comunicación.

Pero también implica una transformación cultural en el electorado. En el libro citado precedentemente se afirma que "navegar no es simplemente cultivar un pasatiempo. Quien navega en la red es distinto de quien no lo hace, porque accede a una herramienta

de información que amplía sus horizontes de manera radical y le permite cambiar de mentalidad. La transformación es semejante a la que produjo, en su momento, el invento de la escritura: el que lee tiene actitudes y posibilidades de desarrollo diversas del analfabeto. Lo mismo ocurre con los cibernautas y los que no saben usar la red<sup>\*\*\*</sup>. Si bien la comparación es demasiado ambiciosa, es una buena orientación para contemplar.

Otro concepto que debe tenerse en cuenta es que los electores actuales están mucho más informados debido al acceso casi ilimitado a la información que ofrece este fenómeno. Aunque no será esto, según los autores citados, lo que definirá su voto. Así ordenan las razones del voto con la pregunta ¿qué votan los electores? Ubican en primer lugar a los afectos, lo que puede traducirse en la sensación que le llega del candidato, cómo le cae. En segundo lugar, los temores, de hecho puede votar al menos malo. En tercer lugar, por resentimiento, hacia los ricos, hacia determinado partido político, etc. En cuarto, lugar por necesidad netamente económica. Y, por último, por sueños e insomnios, porque sueñe con... o porque no le gustaría que...

Son importantes estas consideraciones

---

\*\*\* DURÁN BARBA, Jaime y NIETO, Santiago: Mujer, sexualidad, Internet y política (México: Fondo de Cultura Económica, 2006).

porque los autores sostienen que el mensaje de campaña debe realizarse después de analizar la solidez del voto (duros, difíciles, imposibles, blandos y posibles) volcado a un "modelo integrado", y orientado a ganar los votos blandos y posibles. La forma de transmitir el mensaje dependerá del análisis de electorado realizado y de las herramientas que sirvan para el segmento seleccionado. Muy coherente esto con el fenómeno de centralidad de la comunicación política que hemos descrito. Pero esta metodología parece más adecuada para elecciones de niveles más amplios que el local, entre candidatos con un nivel alto de conocimiento y niveles fluctuantes de valoración. En general, no es el caso de lo local. Y, aunque también en aquel terreno puede ofrecer reparos, es siempre interesante saber de ellas.

# 2

## DE LAS CARACTERÍSTICAS Y LA ESTRUCTURACIÓN DEL TERRENO

De la misma manera en que para poder sumar es necesario conocer los números, para encarar una campaña electoral es necesario conocer el territorio. No basta con diferenciar e identificar el estado de ánimo compuesto por lo local. También hay que conocer e identificar lo local.

Hay cuestiones que parecen obvias, pero no dejaremos de mencionarlas. Hay que saber cuántas personas votan y distribuidas de qué manera (por barrio, por circunscripción, etc.), cuestión de reconocer las zonas con más peso electivo, lo que permitirá hacer una distribución optimizada de recursos. También es conveniente saber su composición: graficar porcentajes por zonas determinadas en base a edades, sexo, nivel económico, etc.

También hay que identificar las instituciones (clubes, sociedades de fomento, etc.) y su peso concreto en los barrios, para poder trabajar sobre ellas. También las colectividades son un sector para abordar, al igual que

las iglesias o centros religiosos. O los agrupamientos de comerciantes o industriales, como también los Sindicatos y Centros Educativos Secundarios, Terciarios y Universitarios, con sus correspondientes Centros de Estudiantes. Y es que el objetivo para reconocer son los lugares donde transmitir el mensaje "cara a cara". Además de las instituciones, en cada barrio existe un centro comercial, una calle principal o de compras, o las típicas ferias ambulantes.



# 3

## OPCIONES LOCALES

No podríamos nunca darle prominencia al "cómo decir" en desmedro del "qué decir" si no tenemos nada "qué decir". El mensaje y, más que el mensaje, los temas siguen teniendo una importancia céntrica en el esquema estratégico, más allá de los nuevos apologistas del "cómo decir". Además, desde el punto de vista práctico es "mucho más barato proyectar el mensaje que el carácter. Lograr que alguien coincida con uno cuesta menos que tratar de conseguir gustarle" \*.

Las formas de transmitir el mensaje en el pago chico son indudablemente más limitadas, y dependerá del nivel de acceso a los votantes. El volante resulta fundamental. Entregado en lugares de concentración (plazas, ferias, eventos sociales, etc.), o distribuidos puerta a puerta, o enviados de acuerdo con el padrón electoral a todos los votantes. Si lo que

---

\* MORRIS, Dick:2004.

quiere es hacer conocer su biografía, el volante es su oportunidad de ubicarla en un nivel de menor importancia con respecto al mensaje y los temas; será la herramienta de comunicación que más información podrá contener. Si la idea es enviarla a todos los empadronados, será de suma utilidad hacerlo acompañado de la respectiva boleta. Esto puede realizarse a través del envío por correo o marcando las cuadrículas a trabajar en un plano de la ciudad y organizando el abordaje escalonado, que será materializado por la militancia.

Los afiches son otra alternativa local de transmisión del mensaje, aunque deben tener alternancia visual. Los mismos afiches colocados durante quince días pasan a ser parte del paisaje. Y tampoco deben llevarse consigo una elevada cantidad de recursos. Deben estar, aunque más no sea de vez en cuando, durante la campaña, pero es inteligente no desarrollar este mecanismo en desmedro del volante individual.

En la misma dirección, las tradicionales pintadas han relativizado su importancia con el paso del tiempo, más allá de que han adquirido aspectos cuasi profesionales en desmedro de su característica militante que le dio origen y razón de ser. Si es realizada por la militancia, es un buen complemento, aunque es recomendable volcar muy pocos recursos en ellas.

Los afiches grandes o carteles con gigantografías o cartelera aérea resultan útiles si

su ubicación es estratégica. Siempre hay que optimizar los recursos: es preferible gastarlos en una gigantografía de ubicación central, que en seis de ubicación periférica. Cuando hablamos de ubicación central, esto guarda directa relación con la cantidad de personas que lo verán por día.

En cuanto a los medios de comunicación, las pautas deben contemplar la importancia del medio y los niveles de audiencia o de lectores. Existen diarios que sólo lee un grupo selecto o el mundillo político local. Salvo que se quiera mandar un mensaje a ese mundillo, no tiene sentido volcar recursos ahí. Otros tienen una tirada barrial. Son mucho más chicos y caseros, pero a la vez mucho más efectivos y, lo que es importante, mucho más baratos. También están los zonales en un nivel intermedio, y los nacionales. Generalmente son menos accesibles, aunque una pequeña referencia en éstos, sumará más de lo que pensamos.

En el terreno audiovisual, con el sistema de televisión por cable o el satelital, muchas veces es difícil que existan medios audiovisuales locales. En el caso de que sí existan, habrá que analizar el nivel de audiencia antes de volcar recursos. Es poco probable que sea mucha con la elevada cantidad de oferta que ofrecen estos sistemas televisivos. Aunque también es probable que en determinadas zonas existan medios locales de audiencia considerable. En ese caso su abordaje debe considerarse un requisito.

Demás está decir que se deben trabajar las redes sociales. Existen foros y círculos locales que deben ser abordados. La militancia suele continuar de manera vehemente y comprometida el trabajo que se inicia de manera estratégica en las redes.

Todas estas formas de campaña, no tendrán ningún sentido sin la presencia del candidato. Se debe buscar el contacto con la gente. El cuerpo a cuerpo sigue siendo la mejor metodología de campaña local. También se debe realizar de manera inteligente: la gente no debe repetirse. No sirve de nada hacer diez eventos con la misma gente, serán más útiles dos con distintos rostros. El secreto es llegar a la mayor cantidad de gente posible realizando los encuentros a la vez que se optimizan recursos y esfuerzo físico. Aunque más lo primero que lo segundo: si el candidato es vago, es sensato darse por perdido.

# 4

## EL SENTIDO EN EL COMUNICAR

Es importante no perder el sentido de la comunicación durante la campaña. La comunicación es ni más ni menos que "la" herramienta para que llegue el mensaje. Muchas veces, viejos principios establecidos pueden llevar a la confusión y convertir la comunicación de campaña en una carrera desesperada por comunicar por el sólo hecho de hacerlo, sin importar el qué ni el cómo ni el por qué.

No necesariamente ganará ni el que empiece primero su campaña, ni el que más recursos tenga, ni el que más mensajes comunique. Para no extraviar el sentido en el comunicar, se pueden mencionar tres principios básicos\*. En primer lugar el de las "preguntas de seguridad" sobre las decisiones comunicativas, con el fin de darle cierta cautela y previsibilidad a la comunicación: por qué hacer esto, qué se

---

\* MAAREK, Philippe: Marketing Político y comunicación (Barcelona, Paidós, 1999).

espera obtener al hacerlo, qué pasaría si no se hace de ese modo o directamente no se hace, si es el modo correcto de hacerlo, etc.

En segundo lugar, el principio de "máxima coherencia" que devendrá en un concepto de gestión de la comunicación. No se debe tomar ninguna decisión comunicativa sin relacionarla con todas las otras. Y es que, aunque se comuniquen distintas cuestiones, todas deben tener una coherencia estructural. Este principio le dará consistencia general a la comunicación.

Por último, el principio de la "mínima diferenciación". En cada nueva pieza comunicativa, por más perfecta y exitosa que haya resultado la última, es necesario producir cierto grado de variabilidad que le otorgue alguna sensación de novedad. Aunque debe guardar una línea estética que le dé coherencia y continuidad visual, cuestión de que cada pieza comunicativa no sea siempre un nuevo comienzo.

Por otro lado, es necesario darle sentido a la construcción de slogans. Para esto, es necesario ubicar al slogan dentro del esquema estratégico. Y es que el slogan es táctico, por eso lo que se hace necesario es percibir, identificar y construir primero la Consigna de Referencia Dominante. Y es que ésta última hace a la estrategia; los slogans serán movimientos tácticos derivados de ella. La Consigna de Referencia Dominante es en parte una percepción e identificación del estado de ánimo electoral, y otra parte constituye una construcción

sustentada en los Temas del candidato, y en ese sentido, una definición ideológica.\*\* Es una idea motora que le otorgará dirección, consistencia y coherencia a las consignas derivadas y slogans.

Su construcción en una campaña local no representa para nada una tarea fácil. Incluso en una campaña que excede lo local se vuelve muchas veces una dificultad. Pero es preciso realizar el esfuerzo, porque puede simplificar el proceso comunicativo y, fundamentalmente, clarificar la trasmisión del mensaje.

Tiene una parte de percepción y una de construcción. A modo de ejemplo, el kirchnerismo ha sostenido como Consigna de Referencia Dominante que "Gobernar es incluir". Parte de su construcción resultó de la percepción de lo que significó el desarrollo del neoliberalismo y, en especial, el 2001-2002. Parte fue una construcción sustentada en definiciones y posturas ideológicas. A partir de ella, los derivados comunicacionales, y todas las políticas de estado. Otro ejemplo, quizás de relativo éxito, fue la Consigna de Referencia Dominante elegida para la campaña de De Narváez a gobernador

---

\*\* Tres grandes Consignas de Referencia Dominante, según mi amigo Diego Blanco, históricas y, obviamente, exitosas que podemos rastrear y considerar como significativas, sin descartar, otras claro, pueden ser "Gobernar es poblar", de la generación del 80, "Gobernar es generar trabajo", del peronismo, y "Gobernar es incluir", del kirchnerismo.

en 2011, alrededor del flagelo de la inseguridad. Parte de percepción, la inseguridad hace algunos años está presente como la mayor preocupación de los ciudadanos, y otra parte de construcción...

Muchas veces en una campaña local se adopta la Consigna de Referencia Dominante de la campaña nacional. En estos casos es mucho más útil que repetirla como loro, vincularla en derivaciones comunicacionales a aspectos y situaciones de lo local.

A partir de estos conceptos es que se constituye la construcción de consignas derivadas o slogans. Muchos creen que el slogan debe ser un resumen de la comunicación de campaña. Esta visión lo ubica en un lugar estratégico que no tiene. El slogan puede traducir sólo un aspecto que se derive de la Consigna de Referencia Dominante, de hecho bien puede no resumirla, hasta puede lanzar un tema tangente que la refuerce. Tampoco es verdad que los slogans más efectivos son los polisémicos que permiten ampliar el nivel de significación en el receptor, muchas veces, mensajes directos tienen una mayor efectividad. En breve e incluso, los slogans pueden clasificarse en varias categorías, sin necesidad de que sus variables constructivas se agoten en ellas. Los slogans pueden tener una forma nueva que no haya sido considerada, en este caso, es muy posible, que tenga mayor éxito comunicacional.

Sólo de manera ilustrativa, los slogan



puede ser inclusivos ("Somos más", de la Alianza) o focalizados (los que apuntan al voto de la juventud, o de los jubilados, etc.). Pueden contener apelaciones al futuro ("El cambio recién empieza", de Cristina Fernández de Kirchner) o al pasado ("¡La patria vuelve!", de Rafael Correa). Pueden ser particulares y centrarse en propuestas concretas (por un salario mínimo, vital y móvil determinado, por más policías en la calle, etc.) o ser generales (el trabajo, la salud, la educación, etc.). Pueden ser personalistas y apelar al nombre del candidato ("Lulinha paz y amor", de Lula da Silva, o "Ahora Alfonsín. El hombre que hace falta"). Pueden ser transversales (sobre temas que no generen división) o fuertemente ideológicos ("Viva la coca, fuera yankis", de Evo Morales). Y como estas, muchas más características pueden apelar a la contención ("Te escuchamos, te defendemos", de Ollanta Humala, o "Unida, Nicaragua triunfa", de Daniel Ortega), al contagio (Sumate a la victoria, o al cambio, etc), al compromiso (vos decidís, depende de vos, etc.). En fin, al aliento, al amor, y váyase a saber a cuántas cosas más.

d)

EL PERFIL DE CAMPAÑA

Encararemos el perfil de campaña desde un doble abordaje: la proposición o el ataque. Definir el perfil de campaña tampoco implica utilizar sólo la proposición o sólo el ataque. Las campañas más efectivas son las propositivas. Las que tienen un mensaje positivo y no uno negativo. Si podemos realizar una campaña sin hacer alusión a nuestro oponente, estaremos por encima de él. Si las circunstancias nos llevan a defendernos de algún ataque, es conveniente privilegiar sólo la refutación. Es recomendable defenderse siempre que haya una acusación, guardar silencio hasta que pase es contraproducente: quien calla otorga. Si la refutación debe contener algún matiz de ataque, debe sustentarse en la actividad pública, en lo posible no debemos realizar ataques personales a nuestro oponente; si se considera que no hay alternativa, no es conveniente que los realice el candidato. También es útil abordar en el contraataque las razones de nuestro oponente para agredirnos, desnudar un ataque suele ser letal.

Si se considera que se debe dar a la campaña un perfil de combate al oponente, antes que nada hay que medir consecuencias, ya que nos estamos metiendo de lleno en una acción recíproca y no podremos salirnos una vez comenzada. Es recomendable también

analizar primero los temas de ataque, deben ser asuntos que no puedan contaminarnos ni tener efecto rebote. Atacar a un antiguo aliado no es aconsejable. Si no hay remedio, se debe hacer de manera escalonada, con posibilidades de poner un freno en el escalón que pueda resultar peligroso. A modo de reseña, ya que en una estrategia local la mayor parte de las veces es recomendable una campaña propositiva, citaremos algunos conceptos.

Si se decide atacar, no se debe hacer constantemente. Tampoco se debe hacer en un momento inoportuno, ya que puede considerarse vengativo o mezquino. Al concretarlo, se debe decir la verdad. No se debe embestir a personas consideradas débiles. Bajo ningún punto de vista se debe insultar o faltar el respeto. Tampoco hacer blanco sobre situaciones personales o familiares. Si es que se decide adquirir un perfil de ataque, se debe cuidar mucho de no caer en el ridículo. Y se debe considerar, también, que muchas veces suele despertar en el electorado cierta compasión por el agredido en forma permanente y de manera injustificada. Generalmente, un ataque sólo es efectivo y naturalizado cuando tiene fundamento. Aunque se corre un gran riesgo al avanzar en este sentido en una campaña electoral moderna, ya que en el perfil de ataque los movimientos tácticos tendrán de por sí mayor connotación sobre la estrategia: "En ajedrez, una jugada descuidada hace perder toda la partida": esto se refiere a una jugada que afecta al todo, es decir, un movimiento que

tiene una importancia decisiva para el todo, y no un movimiento de carácter parcial, no decisivo para el todo”\* .

La mejor manera de encarar una elección local es con un perfil propositivo, con temas e ideas. Los analistas políticos y los consultores pueden tener recetas de lo más diversas, pero, en el fondo, la gente realiza la diferenciación. Sólo las ideas solucionan problemas. Sólo las propuestas pueden ser analizadas como posibles realidades. Y la gente en el fondo lo sabe.

---

\* MAO TSE-TUNG: Selección de escritos militares (Pekín: Ediciones en Lenguas Extranjeras, 1967).

e)

OTRAS  
CONSIDERACIONES

El candidato o el jefe político\* muchas veces debe evitar las trampas del pensamiento grupal. Esto suele darse con frecuencia cuando el Comando Electoral se expande de sus funciones. La dirección de una campaña es unipersonal, y la última decisión es del candidato o del jefe político. Este debe saber escuchar, claro está, pero debe saber hasta dónde. Todos los integrantes de la fuerza del candidato tienen intereses creados, lo que es legítimo. Pero él debe darse cuenta de cuáles son o hacia dónde apuntan.

Una buena forma de evitar agresiones es convencer a tu oponente de que no es prudente atacarte. En este sentido, más que parecer amenazante, la mejor receta es la incertidumbre: tu adversario no tiene que poder calcular el nivel ni la cantidad de costos que puede tener al atacar. Su temor a realizarlo puede ser el mejor resguardo.

---

\* Muchas veces el candidato no es el jefe político del distrito, porque es posible que haya un referente por encima del candidato, sea por pertenencia a una organización o espacio nacional o provincial, e incluso distrital. También es muy probable que en una elección intermedia (o sólo legislativa) el jefe político del esquema electoral sea el intendente de la ciudad.

Se debe tener siempre presente la dualidad maquiavélica de *virtú* y *fortuna*. Muchas situaciones dependerán de nuestra capacidad, pero muchas otras directamente de la suerte. Identificar hasta dónde podemos influir en las cosas y desde dónde estamos ajenos a su desarrollo, es de suma importancia.

Como también, el concepto de flexibilidad de principios de acuerdo a las circunstancias. Aplicar con rigidez subjetiva principios (como los de aquí, a lo largo de todas estas palabras expresadas) sobre una realidad objetivizada por su temporalidad y en constante movimiento puede llevar a errores estratégicos.



PARTE 2

EL ACTO  
ELECCIONARIO

a)

LA ORGANIZACIÓN  
DEL ACTO  
ELECCIONARIO

# 1

## FISCALES, FISCALES GENERALES Y ENCARGADOS DE ESCUELA

La primera información con la que debemos contar para organizar el acto electoral es la cantidad de mesas -y por ende de urnas- que habrá, la cantidad de electores y el padrón electoral correspondiente a estas variables. La segunda es la cantidad de fiscales con la que contamos.

Está claro que el mejor escenario sería contar con más cantidad de fiscales que de mesas de votación para cubrir. La cuenta ideal es un fiscal por mesa, más un encargado por escuela o centro de votación donde se agrupan una determinada cantidad de mesas, más una cantidad de fiscales generales que puedan suplantar por cualquier motivo a los fiscales de mesa o a los encargados de escuela, o que puedan reforzar cerca del cierre de votación las escuelas o las mesas que hemos observado con problemas durante el día. Si esto no fuese posible, se deberá organizar la fiscalización de acuerdo a las posibilidades: un fiscal cada dos mesas, un fiscal por escuela, etc. Aquí es bueno tener en cuenta que un

oponente secundario puede tener nuestros mismos intereses de fiscalización, con lo cual no sería descabellado dividirse la fiscalización, cuestión de llegar a abarcarla, sobre todo con las funciones que se requerirá de los fiscales.

Es fundamental que los fiscales estén capacitados en dos cuestiones: el desarrollo y el control del acto eleccionario y el escrutinio. Para esto último es necesario capacitar a los fiscales acerca del acta de escrutinio que se utilizará en la elección.

# 2

## EL COMANDO ELECTORAL Y LOS SUBCOMANDOS

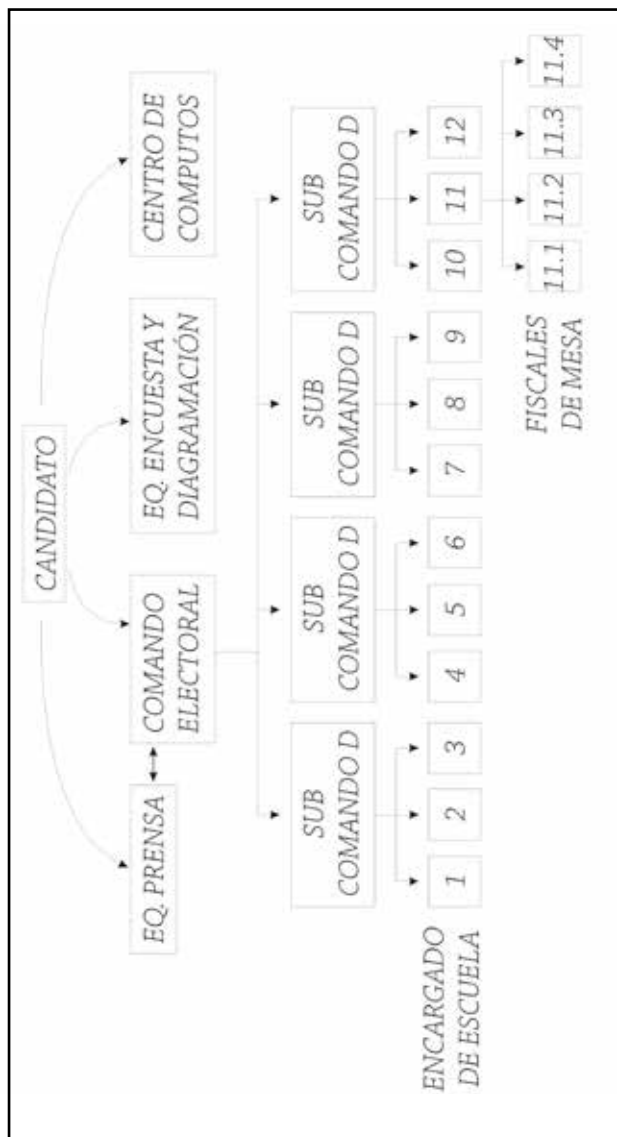
La organización típica del acto electoral, que sirve en parte también para la campaña electoral, es piramidal o vertical: el comando electoral en la cúspide y los fiscales en la base.

El Comando electoral es el órgano centralizado desde donde se dirigirán la campaña, la fiscalización y el escrutinio. Los subcomandos son órganos descentralizados e intermedios que se distribuyen de acuerdo a la geografía electoral del distrito. La cantidad puede estar determinada por las circunscripciones electorales, o por las características de los barrios y zonas del distrito. El Comando Electoral conducirá el proceso electoral a través de los subcomandos, desde los cuales se organizará sobre lo concreto: la recolección de fiscales, su capacitación, su distribución en los lugares de votación, su asignación de mesa y la comunicación permanente con los responsables de escuela.

Una característica del Comando Electoral y de los Subcomandos es que deben

ser representativos y a la vez expeditivos. Deben ser representativos de los espacios y grupos que forman parte de la fuerza que acompaña al candidato para que sus directivas gocen de legitimidad y sean obedecidas. Pero también deben ser rápidos y eficaces en sus directivas, logrando una vinculación aceptada con los dispositivos de características más profesionales del armado. En general no hay demasiado tiempo para debates cuando surge un problema en el transcurso del acto electoral. Las personas que los integran deben ser cuadros políticos con capacidad de decidir sobre la marcha y con criterio para hacerlo.

Esta estructuración nos lleva a plantear una acción descentralizada en los subcomandos, aunque la dirección general de la acción emanará del Comando Electoral. La información también se debe centralizar en el Comando Electoral. Por eso el trabajo de los subcomandos termina con el escrutinio. A partir de allí, sólo debe asegurarse de que las actas de escrutinio lleguen al Centro de Cómputos, el cual dependerá exclusivamente del Comando Electoral y del candidato o jefe político, y más de los segundos que del primero. Podemos graficar entonces una acción descentralizada y una dirección e información centralizada.



b)

# LA FISCALIZACIÓN DEL ACTO ELECCIONARIO



# 1 \_\_\_\_\_

## LA FUNCIÓN DE LOS FISCALES

Nuestros fiscales deberán estar capacitados en controlar el devenir del acto eleccionario y en realizar el escrutinio y completar el acta correspondiente como funciones principales. Pero hay otras funciones que encierran igual importancia como la organización y el control del cuarto oscuro.

Una de las cuestiones a controlar permanentemente es la ausencia de boletas en el cuarto oscuro. Si nuestras boletas no están, será difícil que nos voten. Aunque su ausencia tampoco significa que nos haya votado mucha gente, sino que puede -y en la mayoría de los casos es así- ser parte de la estrategia de nuestros oponentes, llevada a cabo por los fiscales o por algún votante. También es una acción recíproca; esto significa que si la boleta de nuestro oponente identificado como principal no está en el cuarto oscuro, difícil será que lo voten. Por eso, aquí también un oponente secundario puede ser un aliado operativo.

La mayoría de la gente que entra al

cuarto oscuro y no encuentra la boleta del candidato que tenía pensado votar termina votando en blanco o a otro candidato. Sólo un militante o un votante sumamente convencido saldrá del cuarto oscuro denunciando la falta de boletas y reclamando que se completen. Por esto, el fiscal debe pedir revisar el cuarto oscuro a cada rato, o cuando percibe algún movimiento extraño. No debe dejarse amedrentar si los demás fiscales se ponen fastidiosos; cuanto más fastidiosos, más deberá agudizar sus controles.

Otra función puede orientarse al control de los sobres de votación, para evitar que desaparezca alguno firmado y pueda iniciar una cadena de votos coaccionados clientelaramente (popularmente conocido como "voto cadena"). La receta más común es no firmar más de una cantidad determinada de sobres por vez, por ejemplo cinco. Si la mesa se percibe enrarecida, es conveniente firmar de a un sobre a medida que se vota. Siempre es mejor prevenir que curar.

También es necesario saber que cada elección tiene su trampa. Identificarla y asesorar a los fiscales sobre ella es sortear un obstáculo. Una recurrente es la ubicación por orden en el cuarto oscuro de acuerdo al número de boleta. Esto puede hacer que nuestra boleta tenga un lugar visual central o esté tirada en un rincón. Esta trampa cobra importancia cuando los dos o más candidatos locales comparten la boleta sábana. En este caso, se puede ordenar

de acuerdo al número de la boleta sábana o al número de la sección local de la boleta. Otra es la confección confusa de la propia boleta, que a través de nombres o tipografías pueden hacer confundir nuestra boleta con otra, o -interpretada como acción recíproca- la de nuestro oponente.

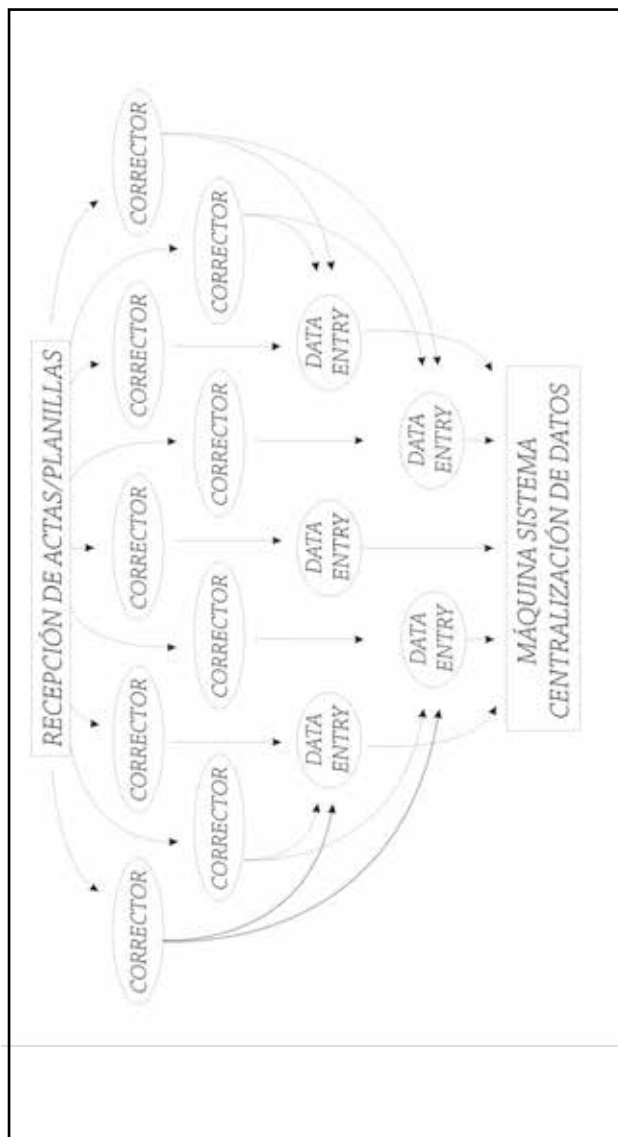
No debe subestimarse bajo ningún aspecto la fiscalización. Básicamente, se debe garantizar la presencia de nuestra boleta en el cuarto oscuro durante toda la jornada y el conteo de votos al cierre con la confección del acta de escrutinio correspondiente. Descuidar la fiscalización o tener fallas en su esquema puede equivaler a perder muchos votos, pero muchos votos... Se deben optimizar los recursos para fiscalizar, y para eso es imprescindible encarar la responsabilidad del esquema a personas con capacidad y rigurosidad operativa.

# 2

## EL CENTRO DE CÓMPUTOS

El Centro de Cómputos es otro esquema que es recomendable profesionalizar. La información sobre el escrutinio debe ser precisa y rápida. Además, debe estar aislado de los demás dispositivos y entregar información de cortes parciales o escrutinio definitivo sólo al candidato o al jefe político, quienes deberán, de acuerdo a éstos, ir pensando sus declaraciones y alternativas.

La organización debe tender a la optimización. Debe tener una recepción de actas de escrutinio que pueda ir identificando a medida que llegan las actas, cuáles son las que faltan. En segundo lugar, una tanda de correctores manuales que verifiquen que el acta está bien confeccionada, corrigiendo los errores. Esto evitará que el data entry pierda tiempo al ingresar los datos. Como las actas por lo general llegan con errores, se debe preparar un esquema triangular de trabajo que se dedique más a corregir que a cargar, como puede verse en el recuadro.



El sistema de los data entry debe centralizar la información a la máquina madre, y de ahí al candidato o jefe político. Se puede tener on-line esta máquina, cuestión de que el candidato siga en vivo y en directo la carga de datos. También, el sistema tiene que ir graficando, a medida que se desarrolla la carga, tortas de porcentaje y cantidad de bancas que obtiene cada lista.

Es de suma importancia el buen funcionamiento de todos los esquemas de fiscalización que derivan en el Centro de Cómputos, y la prolijidad de éste último en su correspondiente sistematización de datos. Ya que las PASO (Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias) desdoblán la elección, brindan la posibilidad de repasar y corregir errores de cara a la elección definitiva. Y no sólo en el planteo comunicacional de campaña, ni en la identificación de barrios a reforzar en el trabajo, o incluso a modificar en las pautas comunicacionales que se le destinan, sino que también, cotejando las actas de escrutinio y buscando patrones de voto, se pueden identificar posibles errores de fiscalización.

EPÍLOGO:  
EL RESULTADO NO PUEDE  
SER INESPERADO

Tener una estrategia electoral es imprescindible frente a una elección, pero no es sinónimo de éxito: siempre se puede perder, no siempre se puede ganar. Perder una elección no necesariamente debe ser una tragedia. En una elección perdida, el candidato puede instalarse estratégicamente para la próxima. Aunque si pierde demasiadas, puede ser considerado el eterno candidato a candidato. Debemos tener claro, en nuestra estrategia, cuáles son las circunstancias en las cuales saldríamos perdedores, y en cuáles saldríamos victoriosos, o nos consideraríamos como tales de acuerdo a nuestros objetivos estratégicos. Nunca debemos llevarnos una sorpresa al momento de contar los votos, el resultado siempre debe ser un escenario que ya hemos considerado como posible. Todos los momentos forman parte de la estrategia, desde la construcción del Mensaje de campaña hasta la fiscalización del acto electoral, e incluso las declaraciones posteriores a la elección.

“Los buenos generales nunca emprenden combate si no es obligado por la necesidad o llamado por la ocasión”, sostiene Maquiavelo. Tengamos presente que siempre hay forma de evitar un desastre. Y, como



ejemplo, nada mejor que las elecciones presidenciales del 2011. Macri supo evitar un desastre al no presentarse, Carrió evidentemente no supo evitarlo y logró menos votos que los votos en blanco. Aunque siempre hemos considerado que en política se suele volver de cualquier lugar menos del ridículo, muchos tristes ejemplos, incluso este último, nos demuestran que en la política de nuestros tiempos y latitudes se puede volver de cualquier lugar, incluso del ridículo. Así y todo, sigue siendo siempre preferible y saludable ahorrarse la realización de tal viaje.

Por otro lado, hay que saber tener sentido de la "ocasión" y compromiso con la "necesidad". Los que hemos comprendido que sólo a través de la participación política estaremos en condiciones de transformar la realidad social, y nos hemos comprometido con eso, conviviremos con el sentido de necesidad; siempre estará presente la necesidad de encarar proyectos políticos que deberán, de acuerdo a nuestro sistema democrático, ser refrendado a través de un proceso electoral. Pero este compromiso de vida no debe desdibujar el sentido de la "ocasión". Sin ir más lejos, Néstor Kirchner planificaba su candidatura a Presidente de la Nación para el año 2007, sin embargo las tristes y trágicas circunstancias de 2001-2002 generaron la "ocasión" para el 2003, y allá fuimos.

Allá fuimos y acá estamos...

**Este libro se terminó de imprimir en los talleres de  
Docuprint ([www.docuprint.com](http://www.docuprint.com))  
en el otoño de 2014.**