

# Huellas dactilares de las campañas altamente efectivas

Héctor Muñoz Moreno

## Introducción

Responder a la pregunta *¿qué es una buena campaña política?* indiscutiblemente se presta a debate. Un comunicador hará énfasis en el desempeño del mensaje o la espectacularidad del marketing, un periodista nos referiría a la cobertura noticiosa o la relación con los medios. Sin duda que hipotéticamente Maquiavelo propondría calificarla en función de la respuesta de si ayudó o no al candidato a preservar o a obtener más poder del que tenía el día uno de campaña. Un candidato ganador muy probablemente establezca su escala basándose en el número de votos obtenidos con relación al segundo lugar.

### **HÉCTOR MUÑOZ MORENO**

Licenciado en Filosofía, con Especialidad en Estudios Políticos y Globalización, y Maestría en Ciencias Políticas, posgraduado con mención honorífica. Ha sido director nacional de Análisis Político, director nacional de Capacitación Política, director general de Elecciones y secretario nacional de Elecciones del Partido Acción Nacional en México. Ha sido observador invitado en elecciones en Venezuela y Alemania. Es profesor invitado a las cátedras de Comunicación Política en la Universidad Católica y en la Universidad Austral, ambas en Argentina. Su trabajo como académico y como consultor internacional lo ha llevado a asesorar gobiernos, instituciones, campañas y partidos políticos en Canadá, Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Perú, Argentina, Brasil y Uruguay. Es socio numerario de la Fundación de Estudios Políticos y Económicos Rafael Preciado Hernández y miembro de OCPLA.

Desde el punto de vista estrictamente pragmático, una buena campaña electoral es aquella que triunfa electoralmente al obtener más votos que las campañas rivales. Así, ganando, sin adjetivos. Winston Churchill dijo alguna vez que “Tras un recuento electoral, solo importa quién es el ganador. Todos los demás son perdedores”. Pero en el lenguaje contemporáneo de estrategias de campañas decimos que hay maneras de ganar campañas y hay manera de perderlas. En esta manera de ganar o de perder pueden estar las diferencias cualitativas para asegurar si una campaña realmente ha sido buena o no lo ha sido; esto es, más allá del mero resultado electoral, es posible que consideremos si una campaña política ha sido buena o no por su trascendencia en la política, en la sociedad, por sus aportaciones a la vida de las personas o de la cultura política de un determinado sistema.

Además de esta consideración, a efectos de lograr un buen juicio, conviene delimitar el tiempo dentro del cual se observa una campaña para calificarla como buena o como mala recurriendo a la frase: “se puede ganar la campaña y perder la elección”, la cual refiere a dos cosas: que la campaña termina antes de la elección y que, aunque las encuestas otorguen ventaja al día del cierre de campaña, esto no necesariamente garantiza el triunfo el día de la elección, lo cual dependerá de otros factores ajenos al desarrollo de la campaña misma, tales como la capacidad de organización, de movilización, de defensa jurídica, de sistemas de acopio de información, de si se desarrolló o no en un clima de violencia, de mal tiempo climatológico, etcétera.

Si se quita pues la obvia referencia de calificar la campaña por su resultado numérico, es posible reconocer las huellas dactilares de buenas campañas, pues sin duda todos conocemos campañas que no han ganado los votos para alzarse con el triunfo electoral pero que son recordadas por su desempeño durante la competencia, porque dejaron huella en futuros líderes, en formas de ver y pensar el mundo, la política, la sociedad o porque se convirtieron en el kilómetro cero de un nuevo movimiento social o político que dio pie a su vez a una futura campaña ganadora. Son campañas de las cuales, aun pasados los años o los contextos en que tuvieron lugar, se siguen reconociendo sus huellas, indelebles, en la vida de personas o profesionales de la política que las siguen citando con cierto fervor y entusiasmo, y que mueven aún la acción social y política: se trata pues de buenas campañas porque trascendieron técnica

o conceptualmente el marco y el tiempo de la competencia política en la cual tuvieron lugar.

¿Y cuáles son esas huellas dactilares que deja a su paso una buena campaña? He aquí algunas de ellas.

## **I. Una buena campaña siempre tiene un mensaje bien construido, del tipo *todo terreno***

No puede pensarse en absoluto en una buena campaña si esta no contó al menos con un mensaje bien construido. Un mensaje que proviene del análisis de las condiciones marco de la competencia política en la que se encuentra inmersa la campaña, del análisis exhaustivo de la opinión pública y de la opinión publicada. Un mensaje que se extrae de los temas de la gente y no de los políticos. Un mensaje innovador, creativo, provocador, que llama a la reflexión, pero también al sentimiento. Un mensaje que se convierte en el corazón mismo de la campaña y que irradia las actividades diarias, que mantiene el rumbo y la estrategia.

El mensaje que distingue a una buena campaña es el que responde con eficacia a las preguntas: ¿quién va a votar por él?, ¿por qué quiere el candidato que lo elijan?, ¿representa este mensaje una mejor opción que la de sus adversarios? Y, finalmente, ¿qué le resuelve al ciudadano?

Aunque resultan obvias ante los ojos especializados de un consultor o estratega profesional, resulta que en la mayoría de las campañas estas preguntas no guían la construcción de su mensaje, sino al contrario, es común que ello quede al vaivén de opiniones puramente estéticas, por modas en diseño y publicidad, y peor aún cuando el mensaje se improvisa como resultante de la pura intuición o de un acuerdo político.

Las respuestas a las cuatro preguntas señaladas deben estar plenamente sustentadas con un trabajo minucioso de investigación profesional de la opinión pública y de las condiciones marco de la competencia política. En cuanto a indagar la opinión pública, me refiero a que es indispensable conocer el *humor social* sobre los temas que forman parte de la vida diaria

de las personas donde se desarrolla la competencia política, para que sean los temas de la gente y no de los políticos los que alimenten y sienten las bases de la propuesta-mensaje.

En este punto es necesario tomar en cuenta que, para contar con un mensaje bien construido, el análisis debe ser orientado preferentemente por profesionales o especialistas de la ciencia política en general o de la opinión pública en particular; que sean expertos en el proceso de construcción de la opinión pública, de tal manera que diseñen y apliquen las estrategias metodológicas más adecuadas para indagar eso que los ciudadanos tienen como opinión sobre los temas que son indispensables para el diseño de la estrategia de mensaje, y que la estadística y sus números permiten hacerla entendible, accesible y comparable.

Además de indagar el *humor social* que aglutina las opiniones ciudadanas sobre los temas de todos los días, se deben analizar con mucho detalle las condiciones del terreno donde se desenvolverá el mensaje una vez que haya sido construido, de tal manera que a la hora de escribirlo, diseñarlo y comunicarlo impacte en zonas urbanas lo mismo que en zonas rurales o mixtas; un mensaje que al provenir del análisis político haya tomado en cuenta la historia profesional y política de los contendientes, así como la distribución regional del poder, el histórico de votaciones de cada sección electoral, la cultura política, los usos y las costumbres, las demandas históricas, factores económicos, el peso de los liderazgos políticos locales, el marco jurídico regulatorio, los modismos y la tradición oral de cada rincón donde se competirá.

Esta característica *todo terreno* también se refiere a que el mensaje no solo contiene elementos que resultan atractivos de manera horizontal a toda la ciudadanía, sino que está escrito y presentado de una manera clara, sencilla, unívoca, *escrito con palabras de a centavo* que facilitan su inmediata comprensión por toda la ciudadanía. Un mensaje *todo terreno* que lo mismo seduce electores en las áreas más especializadas que en la más apartada serranía o en la más densa de las zonas urbanas, y ello gracias a que pone en la mesa de discusión temas y propuestas que resultan útiles a los ciudadanos y sus familias, que resultan más atractivos que los planteados por sus adversarios, que ayudan a visualizar mejoras en su calidad y dignidad de vida tanto en el presente inmediato como en el futuro.

El mensaje de una buena campaña es también el que tiene los canales de distribución más adecuados para llegar al mayor número de ciudadanos al más bajo costo posible y que es apoyado por un *marketing* creativo e inteligente que parte de una clara distinción entre publicidad y *marketing* estratégico. Un *marketing* político que se despliega tras una adecuada selección de medios de acuerdo con los *targets*. Un plan de medios que se ha basado a su vez en el análisis de niveles de audiencia, en el análisis de medios usados por el adversario. Un *marketing* creativo e inteligente que parte de las ventajas y desventajas de los diferentes medios tradicionales: prensa escrita, prensa electrónica, impresos para mercadeo directo, *mailing*, publicidad estática de calle y de las ventajas y desventajas de los medios alternativos: perifoneo, gigantografías, internet, utilitarios novedosos, publicidad estática de interiores en restaurantes y centros comerciales, activaciones en cruceros.

## **II. Una buena campaña siempre tiene al frente un buen candidato**

Un buen candidato no necesariamente es al mismo tiempo un buen político, y si gana, no es garantía de que será un buen gobernante. Sin embargo, un buen candidato es aquel que se convierte esencialmente en portavoz eficaz del mensaje seleccionado durante la campaña. Un buen candidato es aquel que tiene la capacidad de seducir electores con su mensaje, con su oratoria, con su determinación, con su liderazgo de todos los días y que influye positivamente en más personas a involucrarse en el proyecto de campaña.

Por supuesto que un buen candidato es ante todo un verdadero líder en horas y situaciones de crisis, que en las campañas son el pan de todos los días. Es alguien siempre dispuesto a salir adelante, a resolver los retos y problemas propios de encabezar un proyecto político. Alguien que no está dispuesto a perder la cabeza y a mantenerla fría aun frente a las decisiones más difíciles de la campaña, como pueden serlo el enfrentar campañas de contraste muy agresivas de parte de sus adversarios o el desastre que pueda originarse por errores de su propio equipo o de aliados políticos. Es alguien con la capacidad de tomar decisiones en entornos de alta complejidad y

polarización política, y que está, ante todo, determinado a transformar cada crisis en una potencial oportunidad.

El candidato de una buena campaña sabe de la importancia de seguir con disciplina el planteamiento medular de su estrategia y también la disciplina que le corresponde observar para que el mensaje llegue con claridad en los términos en que fue pensado y diseñado para influir en la opinión pública, buscando así persuadir electores y conseguir cada vez más votos.

### **III. Una buena campaña siempre es antecedida por una buena precampaña**

Al hablar de la relación buen candidato-buena campaña no puede dejarse de mencionar que, para que esta relación exista, debió haber contado previamente con un proceso político, jurídico y mediático de selección interna de candidatos altamente eficaz; un proceso que en lo político fue muy bien planeado, negociado y conducido desde el partido, o desde los partidos en el caso de las alianzas o coaliciones políticas, y que en lo mediático fue muy bien cuidado para que los precandidatos y sus equipos se condujeran dentro del marco general de la estrategia y que el proceso mismo de selección del mejor perfil se convirtiera en un ingrediente básico para el fortalecimiento del futuro mensaje de campaña.

Esto plantea que la manera de gerenciar políticamente los periodos de precampaña es muy importante para el futuro desempeño de la campaña y el éxito de su mensaje, bajo el entendido de que un mal proceso de precampaña casi siempre deriva en pugnas internas que suelen ventilarse y litigarse en los medios de comunicación, esto es, de frente a los ciudadanos, lo que resulta a su vez en un eventual voto de castigo al partido o al precandidato ganador de la contienda interna. En un sentido estricto puede concluirse que una buena campaña se gesta desde la precampaña y que este es el delicado periodo de germinación del mensaje y de la construcción de los cimientos del liderazgo del candidato.

#### **IV. Una buena campaña siempre tiene un correcto componente *high tech-high touch***

Hoy en día, la alta densidad poblacional y electoral hace necesario contar con los mejores avances tecnológicos disponibles en el mercado, que permitan un alto contacto ciudadano (*high tech*), pero sin perder el enfoque personalizado (*high touch*), de tal suerte que se les diga a quienes reciben publicidad vía *smartphones* o internet que su opinión y su participación importan mucho en lo individual. Este mismo concepto debe ser llevado a la práctica en las concentraciones, eventos o mítines de campaña: el éxito solo se logra si la *performance* del evento deja la sensación entre quienes asisten de ser parte de un todo, que valió la pena su asistencia y que su presencia es una forma de expresarse social o políticamente.

El concepto *high tech-high touch* también puede utilizarse en un sentido amplio para explicar el equilibrio deseable que una buena campaña debe observar respecto si debe ser muy *racional* o muy *emocional*. La experiencia dice que no hay mezcla de porcentajes perfectos, pero la frase ejemplifica muy bien que debe observarse un equilibrio de tanta tecnología como sea necesaria y tanto contacto personalizado como sea posible. Tanta racionalidad como lo exija el tema de campaña y tanta emocionalidad como lo requieran los factores culturales y locales.

#### **V. Una buena campaña siempre tiene momentos de quiebre favorables**

Una buena campaña es también recordada por eventos o momentos emotivos o simbólicos que permitieron que su mensaje central se potenciara a tal grado de generar noticia positiva o debate público favorable que los medios recogieron y multiplicaron generando a su vez credibilidad y confianza en los electores. En lenguaje de estrategias es lo que se conoce como *el antes y el después* de determinado acontecimiento de campaña, por ejemplo, una crisis que se convirtió en oportunidad, una propuesta altamente innovadora, la adhesión a la campaña de un personaje de alta

calidad moral o relevancia mediática, una voltereta en las encuestas, un debate ganado, etcétera.

Aquí es importante anotar el tema de la capacidad de una buena campaña para sortear con éxito las situaciones de crisis. Claro hay que saber distinguir una crisis de un incidente de campaña. Una crisis refiere a todo lo que tiene capacidad de destruir nuestro mensaje central y por tanto de pegar en el corazón de la estrategia. Por lo general, las crisis se reflejan negativamente en las encuestas, alteran las preferencias de los electores, principalmente de los más blandos. De manera cualitativa se sabe de la existencia de una crisis porque el desánimo, el temor o el pesimismo se empieza a reflejar en el ánimo y el rostro del equipo y los seguidores. Un incidente, en cambio, aunque genere mucho ruido en las redes sociales o en los comentarios de pasillo, no alcanza a mover las encuestas, lo cual querrá decir que no le quita méritos al mensaje, no lo lastima. Un estratega o un buen equipo de estrategias de campaña sabrán distinguir entre incidente y crisis, y sabrán tomar las decisiones más inteligentes para hacer de ese momento de quiebre un parteaguas favorable a la campaña. Incluso, si las encuestas muestran a la campaña en segundo o tercer lugar, será muy recomendable empujar para crear las condiciones necesarias que permitan un punto de quiebre favorable.

## **VI. Una buena campaña siempre es gerenciada por un equipo *ganador*, bien entrenado y bien capacitado**

La competencia política es que cada vez más un conjunto de esferas y áreas de alta especialidad, donde quien tiene más habilidades y más conocimientos tiene más posibilidades de dominar el desarrollo y el resultado final. Esto a menudo es desdeñado por quienes ya han hecho campañas ganadoras en otras épocas, y lleva a plantear la pregunta de si es posible ganar la siguiente elección sin actualizarse, sin informarse de nuevas tecnologías y siendo guiados únicamente por la experiencia inmediata anterior. Vivimos en sociedades que experimentan cada día cambios notables. Un buen estratega o un buen gerente de campaña no puede y no debe estar ajeno a ellos; debe tener como hábito la búsqueda de novedades tecnológicas



y conceptuales, la puesta a prueba de sus propios conocimientos, la experiencia comparada de otras campañas en otros países y sistemas, el análisis de casos emblemáticos, los errores que otros cometen y, sobre todo, el vencimiento de sus propios paradigmas estratégicos y comunicacionales.

Esta huella dactilar es muy reconocible en una buena campaña pues quienes participan en ella se conducen con mayor seguridad, de acuerdo con el rol que cada uno juega en la estrategia acordada, además de que sus tareas y acciones individuales y colectivas están muy orientadas a la obtención de resultados concretos según las diferentes etapas de la campaña. El rol a que me refiero puede ser lo mismo dentro de un modelo de organigrama básico para elecciones de bajo presupuesto como de un modelo de organigrama avanzado para competencias de alta especialización: área de *staff* del candidato, área de tierra, medios y mensaje, análisis, administración, financiamiento, redes (jóvenes, mujeres, profesionales, asociaciones), alianzas, capacitación, ejército de representación electoral, vinculación social y responsable jurídico.

Si cada miembro del equipo sabe con certeza lo que se espera de él, se nota una mejor coordinación, se reduce la fricción interna natural propia de la condición humana y se comparten con mayor claridad objetivos y metas estratégicas, aunado a que, gracias al entrenamiento recibido, pueden asimilar de manera más eficaz las directrices y prioridades de la agenda de campaña.

La capacitación y el entrenamiento de un equipo ganador que gerencia una buena campaña es la que empezó desde el nivel más básico: qué es una campaña, cuáles son los objetivos de una campaña, la importancia del liderazgo y la capacidad de organización, el rol del candidato en la campaña, organigrama básico de campaña, cómo diseñar un plan de campaña, cómo diseñar la estrategia, etapas de la campaña, conceptos básicos de la comunicación política, construcción del mensaje, *targeting*, campañas 2.0, la campaña territorial, planeación y organización del día D, marco jurídico básico, etcétera.

En el nivel del alto rendimiento, un equipo ganador de una buena campaña es el que se distingue porque pasó de tener conocimientos básicos en la gerencia y organización de campañas al desarrollo de habilidades y obtención de conocimientos más especializados para el despliegue de estrategias que permiten incidir con mayor eficacia en la competencia política, tales como: la colocación, ataque y defensa del mensaje, medios

alternativos de comunicación, manejo de crisis, análisis político aplicado, *microtargeting*, actualización de nuevas tecnologías en campañas virtuales, georreferenciación, debate y posdebate, imagen pública, auditoría del desempeño del mensaje en tierra y en aire, análisis de casos, actualizaciones al marco jurídico en materia electoral, etc.

El equipo de una buena campaña es aquel que logra desarrollar pensamiento estratégico y que traslada las habilidades y el grado de especialización obtenido a la toma de decisiones de todas las áreas, todos los procesos y todas las tareas y acciones. Es un equipo con enfoque analítico pero también creativo, con buen desempeño *todo terreno*, lo mismo a la hora de enfrentar situaciones de crisis como a la hora de colocar y contrastar su mensaje en entornos de alta polarización. Es un equipo que se vuelve cada vez más confiable para el candidato y para el o los partidos que representa. Es un equipo con espíritu de cuerpo y alta motivación, en el cual los perfiles y las especialidades se complementan como el engranaje de un reloj de alta precisión. Y este sería el verdadero nivel y rasgo distintivo del buen rendimiento en la competencia política: la alta precisión en la toma de decisiones. Una buena campaña es la que tiene la capacidad instalada para la toma de buenas decisiones.

## **VII. Una buena campaña siempre tiene una alta dosis de creatividad**

Una buena campaña es la que sorprende a sus adversarios y a los propios ciudadanos por la alta dosis de creatividad que imprime a todo lo que toca a su paso: la comunicación en redes sociales, la comunicación alternativa, los medios tradicionales, la organización de los eventos, la agenda, la logística, los métodos de financiamiento, la presentación de propuestas ante medios y ciudadanos, la manera de generar noticias en torno a su mensaje, etcétera.

Hay que decir que en política la creatividad es un bien escaso y por tanto no es un asunto estratégico menor ni se debe circunscribir únicamente al plano del diseño gráfico como suele suceder en algunas campañas, pues se trata de un genoma fundamental del ADN de una campaña ganadora. Se parte de que la creatividad potencia todo lo que toca en una

campaña, hace que todo tenga un rasgo atractivo y novedoso frente a opciones tradicionales en cualquier área o tema.

La creatividad es un rasgo fundamental de una campaña ganadora, incluso en temas de orden esencialmente estratégico como la realización de un debate y la implementación de una previsión de escenarios de pos-debate. Por ejemplo, la creatividad en un debate incluye el uso de frases elocuentes o muy ingeniosas que dejan sin posibilidad de buena respuesta al adversario, o la *performance* del debatiente que saca un mejor provecho del formato de debate, como puede serlo el uso de un recurso histriónico, una pieza publicitaria simbólica o de contraste. Todo depende de la creatividad del equipo de campaña, del estratega, del candidato o de todos juntos a través de lluvias de ideas para potenciar lo que se requiere hacer.

### **VIII. Una buena campaña tiene un alto grado de viralidad**

Dadas las tendencias en la comunicación humana que son empujadas por la hiperconectividad del internet, una buena campaña es también la que produce piezas publicitarias que resultan de alto consumo en redes sociales. Es una campaña que entiende la lógica de cada red social, que produce piezas *ab hoc* y las coloca en el tiempo justo para crear una tendencia favorable de apoyo a su mensaje. Lograr la viralidad de piezas publicitarias implica por supuesto creatividad, conocimiento sensible del *timing* en la red pero también de la política, diseño, un ejército de seguidores y un muy buen mecanismo de monitoreo del desempeño del mensaje de campaña en la red casi minuto a minuto para evaluar y orientar ajustes estratégicos.

### **IX. Una buena campaña tiene una buena estructura de tierra**

Generalmente un equipo de campaña poco experimentado suele restar importancia a la construcción de la estructura de tierra al inicio

y durante las primeras semanas de campaña. Esto se debe principalmente a que los equipos priorizan los eventos presentes e inmediatos sobre los eventos futuros. Si este desinterés se mantiene casi hasta llegar al final de la contienda, la campaña está en riesgo de caer en el supuesto de que *se puede ganar la campaña y perder la elección*. Como ya fue anotado anteriormente este desinterés puede ser pulverizado si el equipo es entrenado y capacitado de manera anticipada y oportuna en el arte de la gerencia de campañas.

Una buena estructura de tierra cumple generalmente con cuatro objetivos estratégicos:

- Organizar militantes, simpatizantes y todo tipo de voluntarios para el desarrollo de tareas específicas dentro de los preparativos del día D.
- Convertir toda la organización de tierra en un medio para comunicar de manera personal y directa el mensaje de campaña a los ciudadanos *de a pie*.
- Generar bases de datos de todos los ciudadanos identificados como decididos a votar por su candidato.
- Generar esquemas y condiciones para la movilización de simpatizantes el día D.

Una estructura de tierra bien organizada y bien construida depende en gran medida de la correcta integración de dos aspectos: el uso de tecnología y el despliegue de habilidades organizativas y de liderazgo político. Hoy día, el uso de la tecnología es un factor determinante que otorga ventajas competitivas muy claras a la campaña que las implementa para organizar la construcción de su estructura de tierra. El bajo costo y la alta accesibilidad hacen imposible no echar mano de ellas. La ecuación es muy simple. Más tecnología es igual a mejor manejo de la información. Mejor manejo de la información es igual a más tiempo disponible para auditar, evaluar y mejorar el desempeño del trabajo organizacional, pues la estandarización de procesos, el uso de todo tipo de formatos para la organización del reclutamiento y software para la georreferenciación de la información acopiada, esto es, el uso de mapas e hipervínculos entre administradores del proyecto y los usuarios en campo, mejora el proceso general de administración, el desempeño de todos los participantes y la visión de conjunto que son indispensables en la implementación de la estrategia de tierra.

Por su parte, el despliegue de habilidades organizativas y de liderazgo político resulta básico en la *colocación de la primera piedra* de una estructura de tierra eficaz. Partiendo del supuesto de que se cuentan con las tecnologías

de la información necesarias queda la parte fuerte de lidiar con éxito con la condición humana que caracteriza la organización de cientos y quizá miles de militantes, simpatizantes y voluntarios para que todos los esfuerzos se dirijan hacia un punto, evitando el caos y la desorganización. Como se trata de organizar personas en el ámbito de una campaña política, la aplicación de habilidades de liderazgo se convierte en un recurso estratégico. Un buen liderazgo ahorra tiempo y cientos de pequeños microprocesos propios de la organización. Un buen liderazgo de los responsables de construir la estructura de tierra termina produciendo lealtad, voluntad, trabajo y muy buen ánimo entre quienes la hacen posible todos los días a nivel de calle.

## **X. Una buena campaña tiene un *war room* creativo, entrenado y especializado**

Partamos de que un *war room*, cuarto de guerra o cuarto de situaciones no es una simple reunión de campaña que se tiene todos los días, a altas horas de la madrugada, para ver cómo va la cosa. Un *war room* es un asunto de alta especialización que presupone que quienes participan en él tienen ciertas cualidades y perfiles además de cumplir con un rol determinante en la gerencia de la campaña.

La propia definición de *cuarto de guerra* hace mención implícita a la necesidad de modelar la gerencia de la campaña bajo los estándares de disciplina que caracterizan la vida y la estrategia castrense y que todos los que participan en él han sido entrenados previamente, por lo cual se conducen dentro del *war room* como verdaderos estrategas que cargan en sus espaldas la enorme responsabilidad de tomar las decisiones que pueden hacer despegar su campaña o hundirla.

## **XI. Una buena campaña monitorea sus signos vitales todo el tiempo**

Entre más grande la ciudad, el estado o el país, esto es, entre más grande y más poblada la jurisdicción en la que se compete, el *war room*

debe tener una mayor especialización, al grado de que en una campaña presidencial es indispensable contar con tableros de control que monitoreen variables diarias que en el nivel municipal quizá no sea necesario implementar. Estos tableros de control deben operar como monitores de los indicadores que muestran los signos vitales de la campaña. Estos signos vitales medibles, monitoreables, deberían ser: la intención del voto por partido/por candidato, el porcentaje de posicionamiento/conocimiento de los candidatos, el avance de las metas de la construcción de la estructura de tierra, análisis de discurso propio y de los competidores, finanzas, despliegue publicitario, número de personas que diariamente saludan de mano al candidato, número de asistentes a los eventos, menciones periodísticas, penetración del mensaje en las redes sociales, número de *followers* y *likes* en Facebook y número de *followers* y *retuits* en Twitter, colonias y barrios visitados, publicidad entregada en cada evento y cada recorrido, etc. Dado que casi todo es medible en una campaña, la premisa es que lo que no se mida no será mejorable.

## **XII. Una buena campaña genera anticuerpos contra elementos nocivos**

Es sabido que una campaña aglutina perfiles y personalidades de todo tipo en todos los niveles de la organización. Hay un dicho de que las campañas y el ejercicio del poder en la política sacan a flote lo mejor y lo peor de cada persona. Esto no es un tema menor, pues ante todo una campaña es un espacio de encuentro entre personas distintas entre sí lo cual naturalmente genera tensión, divergencia y demás situaciones propias de la convivencia humana. El tema está en qué tanto una campaña tiene la capacidad para generar anticuerpos contra elementos nocivos que traen consigo el desánimo, el pesimismo, malas prácticas, conductas poco éticas en general o que son una mala noticia caminando. Los anticuerpos deseables son el liderazgo, el análisis, el método, la evaluación permanente, la auditoría del desempeño y con los resultados tomar cartas sobre el asunto y alejar a quienes no contribuyen al desarrollo de una buena campaña o implementación de la estrategia acordada.

### **XIII. Una buena campaña aprende de los errores de otras campañas**

Hoy día, gracias a internet y al creciente acervo disponible de análisis de casos sobre campañas políticas es posible que cualquiera pueda acercarse a experiencias y anécdotas documentadas sobre errores de otras campañas en prácticamente todo el planeta. En general, cada proceso electoral de cualquier nivel, ya sea presidencial, estatal, provincial o municipal genera un buen número de casos de errores y anécdotas de procesos mal gerenciados o implementados durante el proceso de planeación, en el diseño del presupuesto de campaña, en la dinámica interna del equipo del candidato, la construcción de estructuras de tierra, la construcción del mensaje, el diseño y el marketing, el análisis político, la medición de la opinión pública, la actitud del candidato respecto de las decisiones del equipo, manejo de crisis, etc.

### **XIV. Una buena campaña es la que se anticipa al día D con criterio de ingeniería**

Las campañas más efectivas son las que no dejan al azar lo que va a suceder el día D, el día de la elección, el día en el cual se cosecha lo sembrado a lo largo de la precampaña y en la campaña misma. La planeación y operación del día D debe ser tratada con criterio de ingeniería, considerando hasta el último detalle, proceso y tarea que forman parte del minuto a minuto de esas 24 horas que lo definen todo. Criterio de ingeniería para que nada se escape a la planeación: dónde debe estar cada dirigente, militante, simpatizante y voluntario de campaña, qué rol debe jugar, a quién debe reportar, cómo debe actuar ante situaciones de crisis, cuál debe ser el mensaje aproximado según escenarios previstos, lugar de las conferencias de prensa durante el día D, el sitio donde votará cada personaje relevante que participa en la campaña, incluyendo por supuesto al candidato y sus familiares.

Como una buena campaña no deja nada al azar en este día en que se define la victoria electoral, se llega al detalle de tener un organigrama operativo exclusivo para la gran batalla y que obviamente se trata de un organigrama distinto al de la gerencia de la campaña. Gracias a esta

distribución ordenada de puestos y roles pueden establecerse las tareas para las áreas mínimas de operación: coordinador general, vocero, red estructural de voceros, movilización, responsable jurídico, estructura de representación electoral, equipos de reacción si la polarización fuera extrema, comunicaciones y logística, monitoreo de medios. Durante la planeación y operación del día D, una buena campaña es la que incluso anticipa los mecanismos de coordinación partido-campaña y los mecanismos de comunicación entre las distintas áreas, pues es menester no olvidar la importancia de administrar el mensaje el día de la elección. También anticipa y organiza la contratación oportuna de *exit polls* para un oportuno y estratégico manejo de mensaje con relación a la anticipación de resultados.

## **XV. A manera de conclusión**

Aunque ganar la elección es el objetivo formal de una campaña, puede decirse que una buena campaña es la que trasciende su contexto y la competencia que la vio nacer, dejando huella indeleble en quienes la vivieron o la observaron desde cualquier posición. También puede decirse que una buena campaña no nace, se hace. Es una campaña que se destaca por sobre las demás por sus aportaciones y méritos técnicos, por su tendencia a la profesionalización, a la especialización, al método, al liderazgo. Es una campaña creativa que entusiasma y que mueve a la acción y a la participación política de los ciudadanos. Es un proyecto encabezado por un líder visionario que cuenta con una estrategia y un mensaje productos del análisis y el método. Un gran proyecto gerenciado por un equipo bien entrenado y eficaz. Una campaña que en su conjunto mueve almas y entusiasma a propios y a extraños, que con su eficaz desempeño en la competencia política logra sembrar además el germen de una conciencia cívica porque sus temas son los temas de la comunidad y de las personas.

## **RESUMEN**

Si se quita la obvia referencia de calificar a una campaña por su resultado numérico, la pregunta que se plantea es si es posible re-



conocer las huellas dactilares de las buenas campañas. Hablamos de campañas que son recordadas por su alto y eficiente desempeño durante la competencia, porque dejaron huella en futuros líderes, en formas de ver y pensar el mundo, la política, la sociedad o porque se convirtieron en el kilómetro cero de un nuevo movimiento social o político que dio pie a su vez a una futura campaña ganadora. ¿Cuáles son las características de esas campañas, de las cuales, aun pasados los años o los contextos en que tuvieron lugar, se siguen reconociendo sus huellas en la vida de las personas, las instituciones o el desempeño de los profesionales de la política? ¿Cuál es el común denominador del desempeño de las buenas campañas que trascienden técnica o conceptualmente el marco y el tiempo de la competencia política en la cual tuvieron lugar?

## **PALABRAS CLAVE**

Campaña electoral, resultados electorales, agentes de cambios sociales, tecnología aplicada

*Diálogo Político*. Publicación de la Fundación Konrad Adenauer  
Año XXXI – n.º 1, junio, 2014

